

Integraal werken aan duurzame inzetbaarheid

De komende jaren versnelt de uitstroom van de babyboomers en neemt het aantal 50-plussers sterk toe. Dit vraagt een proactief personeelsbeleid ten aanzien van de inzetbaarheid van medewerkers in de zorgsector. Het Elkerliek ziekenhuis is deze uitdaging met succes aangegaan. In dit artikel beschrijven we de integrale aanpak van duurzame inzetbaarheid in het Elkerliek ziekenhuis, het concept 'werkvermogen' en de inzet van de Work Ability Index (WAI) als richtinggevend instrument.

De afgelopen vijf jaar heeft het Elkerliek ziekenhuis hard gewerkt aan het verhogen van de inzetbaarheid van medewerkers. Hiervoor zijn diverse stappen gezet, zoals de implementatie van competentie management, loopbaanbegeleiding, het professionaliseren van verzuimbegeleiding en het verbeteren van het arbobeleid. Het streven naar 'de juiste medewerker op de juiste plek' wordt op deze manier gerealiseerd. Ook het ziekteverzuim van het Elkerliek is extreem laag in vergelijking met andere zorginstellingen, namelijk 3,7%. Om de inzetbaarheid van medewerkers ook voor de toekomst te garanderen, waren aanvullende inzichten nodig voor een 'toekomst-proof' personeelsbeleid. In 2008 heeft daarom een analyse plaatsgevonden van de toenmalige situatie wat betreft de inzetbaarheid van medewerkers. Belangrijkste conclusies uit deze analyse zijn:

► **Toename vergrijzing en uitstroom van babyboomers**
De komende tien jaar neemt de vergrijzing enorm toe in het Elkerliek ziekenhuis, waarbij het aandeel 50-plussers stijgt van 22% naar 46%. Ook neemt de uitstroom van babyboomers in deze periode flink toe. De cijfers van het Elkerliek ziekenhuis komen overigens overeen met de landelijke cijfers over de vergrijzing.

► **Feiten over leeftijd en duurzame inzetbaarheid**
Uit literatuuronderzoek (o.a. onderzoek TNO, 2004) komt naar voren dat leeftijd of levensfase niet de belangrijkste factoren zijn die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden. De belangrijkste factoren hiervoor blijken te zijn:

- leefstijl;

- functieduur: wanneer medewerkers lang in dezelfde functie verblijven hebben zij kans op competentieverlies;
- motivatie: waarbij leiderschap, waardering van medewerkers en persoonlijke ontwikkeling een belangrijke rol spelen bij de motivatie van medewerkers;
- fysiek belastende beroepen.

Visie: van focus op vergrijzing naar duurzame inzetbaarheid voor alle medewerkers

Op grond van de uitkomsten van de analyse is duidelijk geworden dat de vergrijzing in het Elkerliek een integrale benadering nodig heeft. Interne discussies over inzetbaarheid richten zich voornamelijk op de laatste fase van het arbeidzame leven. Echter, het optimaal werken aan inzetbaarheid begint al veel eerder bij werkgever en werknemer. Vandaar dat het Elkerliek als visie geformuleerd heeft, dat continue aandacht nodig is voor de mate waarin de medewerker, nu en in de toekomst, in staat is zijn of haar werk te doen. Er is gezocht naar een concept om deze continue aandacht te borgen.

Na onderzoek is gebleken dat het concept 'werkvermogen' van de Finse econoom Ilmarinen goed aansluit bij onze visie op duurzame inzetbaarheid. Voor het opstellen van het plan van aanpak voor duurzame inzetbaarheid is daarom gebruik gemaakt van dit concept. Er zijn volgens Ilmarinen vier factoren die het werkvermogen van medewerkers bepalen, namelijk:

- gezondheid (leefstijl);
- competentie (functieduur);

etbaarheid



Drs. Hester Wagenvoort
Drs. Kees Wolse

- motivatie (motivatie);
- werk (fysiek belastende beroepen).

N.B. In het originele concept wordt de factor 'motivatie' 'waarden en normen' genoemd.

Speerpunten voor de komende jaren

Op basis van de vier factoren van werkvermogen, heeft het Elkerliek vervolgens zijn integrale plan van aanpak uitgewerkt voor de komende vijf jaar. Daarbij ligt de focus op de volgende speerpunten:

- ▶ stimuleren van een gezonde leefstijl (gezondheid);
- ▶ implementatie van een leermanagementsysteem (competentie);
- ▶ stimuleren van excellent leiderschap (motivatie);
- ▶ opstellen van risicoprofielen voor fysieke en mentale belasting (werk).

Inzet van de WAI: resultaten

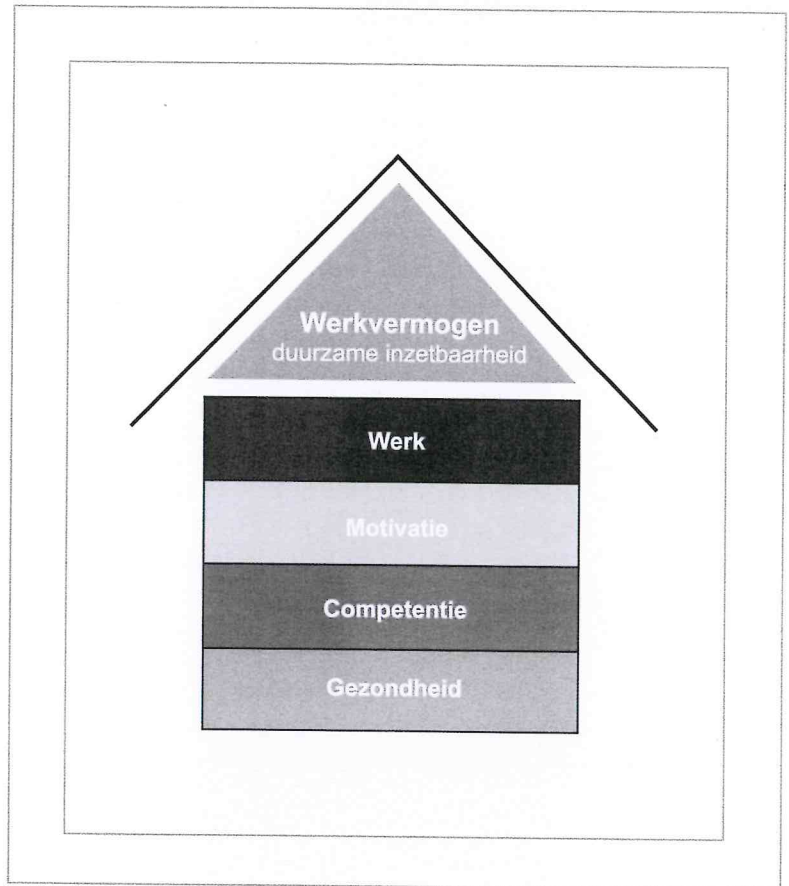
Nadat inzichten zijn verkregen, de visie is geformuleerd en een betrouwbaar instrument is gevonden, is in mei 2009 de WAI ziekenhuisbreed afgenomen. De doelstelling was om een beeld te krijgen hoe het Elkerliek er voor staat op het gebied van duurzame inzetbaarheid en om gericht te kunnen werken aan duurzame inzetbaarheid op zowel individueel- als groepsniveau. Iedere medewerker is uitgenodigd de vragenlijst van de WAI in te vullen. Uiteindelijk heeft 77% van de circa 2000 medewerkers de WAI ingevuld. 85% scoorde groen, 12% oranje en 2,7% rood

Groen, oranje of rode score

De uitkomst van de WAI wordt gepresenteerd in één van de volgende scores:

- groen:** hoog werkvermogen;
- oranje:** matig werkvermogen;
- rood:** laag werkvermogen.

Medewerkers met een laag werkvermogen is een extern (aanvullend) onderzoek aangeboden. Het is aangetoond dat een tijdige herkenning van medewerkers met een rode score en de juiste aanpak daarop op korte termijn leidt tot een daling van uitval. Het Elkerliek ziekenhuis heeft voor diverse medewerkers met een rode score het werkvermogen kunnen verbeteren.



Figuur 1: 'Huis van werkvermogen'

Naast de individuele rapportages zijn ook rapportages op groepsniveau opgesteld (60 groepen). Uit de ziekenhuisbrede uitkomsten komt naar voren dat medewerkers behoefte hebben aan meer zelfstandigheid in hun werk en dat de fysieke belasting op een aantal afdelingen te hoog is. Uit het toegevoegde medewerkerstevredenheidsonderzoek is gebleken dat medewerkers behoefte hebben aan meer feedback en waardering van de leidinggevende. Elke afdeling heeft een groepsrapportage ontvangen. Deze uitkomsten hebben de leidinggevenden besproken met de medewerkers, waarna zij samen twee speerpunten hebben geformuleerd. Deze twee speerpunten zijn opgenomen in het reguliere activiteitenplan van de afdeling. Hiermee is duurzame inzetbaarheid geborgd in de beleidscyclus van het Elkerliek ziekenhuis. Het Elkerliek ziekenhuis geeft hiermee een belangrijk signaal af als werkgever dat duurzame inzetbaarheid een belangrijk

Onderzoek naar werkvermogen en WAI

Dertig jaar geleden vergrijsde Finland sneller dan de andere landen in Europa. In Finland wordt daarom al twee decennia onderzoek gedaan naar de vergrijzing. Ook wetenschappelijk onderzoek naar het werkvermogen van de medewerkers wordt al geruime tijd gedaan. Met werkvermogen wordt bedoeld: de mate waarin een medewerker zowel lichamelijk als geestelijk in staat is arbeid te verrichten. Op basis van dit onderzoek is het instrument 'Work Ability Index' (WAI) ontwikkeld. De WAI bestaat uit 60 vragen via internet. De privacy van medewerkers wordt gewaarborgd via inlogcodes en

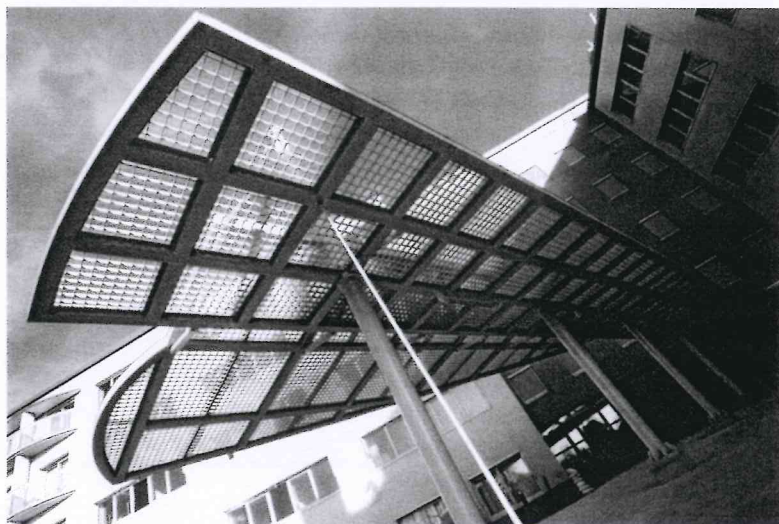
een login-naam. Het invullen van de WAI duurt 10 minuten. Het instrument is onderdeel van een breed concept op werkvermogen. Uit een verkennend onderzoek over de WAI in de zorgsector (Astri rapport, 2008) komt naar voren dat de WAI over een groot voorspellend vermogen beschikt voor het toekomstig werkvermogen en crossnationaal stabiel is (betrouwbaarheid: Cronbach's alpha van 0,72 in de zorgsector). De WAI wordt gebruikt in tientallen landen.

Werkvermogensmonitor

In Nederland bieden verschillende bedrijven de WAI aan. Het Elkerliek

ziekenhuis heeft gekozen voor de werkvermogensmonitor van PreventNed. In de werkvermogensmonitor zijn alle vragen van de WAI opgenomen. Tevens biedt het een aantal extra's, waaronder een correlatieonderzoek dat het mogelijk maakt nog gericht beleid te maken ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Het Elkerliek ziekenhuis heeft in mei 2009 als één van de eerste ziekenhuizen de werkvermogensmonitor met succes ziekenhuisbreed ingezet.

(management)onderwerp is en dat het ziekenhuis wil investeren in zijn medewerkers. Tenslotte is door deel te nemen aan de WAI het bewustzijn van de medewerkers voor de eigen duurzame inzetbaarheid toegenomen. Ook als iemand de WAI niet heeft ingevuld heeft hij, door alle aandacht ervoor, waarschijnlijk toch nagedacht over zijn werkvermogen. De individuele terugkoppeling en het structureel behandelen van twee speerpunten per afdeling hebben tevens bijgedragen aan het bewustzijn in de organisatie.



De rol van de bestuurder

Vijf jaar geleden (2005) gaf de raad van bestuur een stuurgroep, bestaande uit leden van het tactisch management en adviseurs van de afdeling Personeel & Organisatie (P&O), de opdracht om loopbaanbegeleiding vorm te geven in het Elkerliek ziekenhuis. Dit was het begin van voortschrijdend inzicht in proactief omgaan met duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Ook is de bestuurder de dialoog aangegaan met de Ondernemingsraad over duurzame inzetbaarheid. De Ondernemingsraad heeft het beleid ten volle ondersteund. Bij de inzet van de WAI heeft de raad van bestuur medewerkers in een brief persoonlijk uitgenodigd deel te nemen aan de WAI.

Met als doel de respons te verhogen zijn, in de periode dat de WAI is afgenomen, de tussenuitslagen van de respons per afdeling besproken in het managementteam. Ook tijdens de halfjaarlijkse monitoringsgesprekken met het tactisch management, zijn de uitkomsten van de WAI en de opgestelde speerpunten voor duurzame inzetbaarheid per afdeling prominent onderdeel van deze monitoring. Daarnaast zijn reeds keuzes gemaakt op basis van de uitkomsten van de WAI. Diverse medewerkers hebben een coachingstraject ontvangen en ook zijn afdelingen die rood scoorden op fysieke belasting ondersteund met de inzet van hulpmiddelen. Duurzame inzetbaarheid heeft hiermee niet alleen verdieping gebracht in het personeelsbeleid,

maar ook een structurele plaats gekregen in het organisatiebeleid van het Elkerliek ziekenhuis.

Vervolg

Het Elkerliek is voornemens iedere twee tot drie jaar de WAI ziekenhuisbreed af te nemen. Hierdoor gaan medewerkers en leidinggevenden, op individueel- en groepsniveau, cyclisch met elkaar in gesprek over verbetering van hun werkvermogen. Dit kan naast een bijdrage aan de inzetbaarheid van medewerkers, ook een bijdrage leveren aan de productiviteit van medewerkers. Voor ieder van de vier geformuleerde speerpunten is een plan van aanpak geschreven waar het ziekenhuis enthousiast mee aan de slag gaat. Het Elkerliek ziekenhuis wil hiermee ook een actieve bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers in de gezondheidszorg. ●

Drs. Hester Wagenvoort is projectmedewerker op de afdeling P&O van het Elkerliek ziekenhuis. Als projectleider heeft zij zich de afgelopen jaren bezig gehouden met competentie management, loopbaanbegeleiding, beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en de implementatie van de werkvermogensmonitor

Drs. Kees Wolse is lid van de raad van bestuur van het Elkerliek ziekenhuis en als bestuurder verantwoordelijk voor het personeelsbeleid van de organisatie.

Management Summary

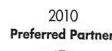
- Versnelde uitstroom van babyboomers en toenemende vergrijzing vragen om proactief personeelsbeleid.
- Niet leeftijd is de belangrijkste factor voor inzetbaarheid, maar gezondheid, competentie motivatie en de werksituatie.
- Daarom is een integrale benadering van duurzame inzetbaarheid essentieel.
- De WAI is een internationaal en wetenschappelijk onderbouwd screeningsinstrument om inzetbaarheid te meten en te verbeteren.
- Het Elkerliek ziekenhuis heeft de WAI in 2009 met succes ingezet. De uitkomsten van de WAI maken het mogelijk om gericht te kunnen sturen op duurzame inzetbaarheid. Ook het bewustzijn van medewerkers over hun werkvermogen draagt bij aan het succes van de WAI.
- Door twee speerpunten per afdeling te formuleren gebaseerd op de uitkomsten van de WAI en deze op te nemen in het reguliere activiteitenplan, is duurzame inzetbaarheid opgenomen in de beleidscyclus van het Elkerliek ziekenhuis.

- Geen investering, wel functionaliteit
- Veilig, beschikbaar en betrouwbaar (NEN7510)
- Digitale koppeling zorg- en ICT systemen



Thuis in zorg én ICT

NetSourcing is een gerenommeerde ICT partner met 100 gespecialiseerde professionals voor de zorgmarkt. Met een duidelijke visie op ICT én zorg en jarenlange ervaring in ICT dienstverlening zijn wij in staat ICT oplossingen te ontwikkelen en te implementeren. Sinds 1995 verzorgen wij dit succesvol voor ruim 100 zorg klanten.



www.netsourcing.nl/betrouwbaar