



# In het rood

PERSONEEL GECONFRONTEERD MET EIGEN WERKVERMOGEN

## Vergrijzing te lijf door ziekenhuis Elkerliek Helmond

**‘Als we één persoon uit de WIA houden dan hebben we de kosten al terugverdiend’, is de gedachte in het Elkerliek achter de inzet van de WerkVermogensMonitor. Het instrument komt uit Finland en is hier omarmd door SZW. Anonimiteit wekte opvallend genoeg argwaan bij het personeel. De uitslag was soms behoorlijk confronterend.**

**F**inland is niet alleen een van de snelst vergrijzende landen van Europa, het is ook een land dat niet ervoor koos de kop in het zand te steken voor de vergrijzingsproblematiek, zoals Nederland lang deed. De Finnen startten ruim twintig jaar geleden een wetenschappelijk onderzoek naar hoe je de werkzame bevolkingsgroep langer, gezonder en met meer plezier aan het werk kan houden. Uit dat onderzoek vloeide de Work Ability Index voort, ofwel de WAI: een wetenschappelijk onderbouwde vragenlijst die peilt hoe het zit met de actuele en de te verwachten inzetbaarheid van werknemers. De WAI heeft een preventieve functie. Door het actuele werkvermogen te meten en zwakke plekken bloot

te leggen, dient de uitslag als duidelijk signaal: deze werknemer heeft extra aandacht nodig om te voorkomen dat hij binnenkort uitvalt.

Er circuleerden al enige tijd Nederlandse vertalingen van de WAI-vragenlijst. Op verzoek van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid komt Stichting Blik op Werk eind 2008 met een Nederlandse standaardlijst met bijbehorende gebruikersovereenkomst. Eventuele aanvullingen op de standaard WAI zijn per licentienemer variabel. De WerkVermogensMonitor van PreventNed, die door het Elkerliek ziekenhuis is ingezet, is één van de varianten (zie kader).

De Stuurgroep Duurzame Inzetbaarheid van het



## De angst is dat je slecht scoort. Geeft zorgen over de toekomst.

wicht gebaseerd op de verhouding tussen lichaamsgewicht en lengte). Voor de analyse van de gegevens werkt leverancier PreventNed samen met de Erasmus Universiteit.

**Uitslag.** De ziekenhuisleiding van het Elkerliek wilde aanvankelijk onderzoek doen onder bepaalde groepen en levensfasen. Ook dit ziekenhuis heeft door de vergrijzing steeds meer oudere werknemers in dienst, net als overal in de zorg. Deze ouderen, was het idee, zullen wel meer aandacht nodig hebben om te voorkomen dat ze uitvallen. Toch is uiteindelijk het hele personeelsbestand benaderd. En wat blijkt uit de WerkVermogensMonitor? Ook jongeren bevinden zich relatief vaak in de rode en vooral in de oranje zone. In vergelijking met de benchmark, dus het internationale gemiddelde, scoorden de ouderen in het Elkerliek gunstiger en de jongeren ongunstiger. 'De jongere medewerkers hebben dus onverwacht óók meer aandacht nodig,' vertelt Wagenvoort. Overigens gaat het in absolute zin om kleine aantallen: twintig medewerkers jonger dan dertig die matig (oranje) en twee die rood scoren, op een totaal van 2000 medewerkers met een respons van 75%. Waar het precies aan ligt dat zij zich meer dan anderen in de gevarenzone bevinden, is onderwerp van nader intern onderzoek. De conclusie was in elk geval dat duurzame inzetbaarheid kenmerkend voor iedereen een punt van aandacht is.

De grootste argwaan van de medewerkers betreft de borging van de privacy, vertelt Duco Molenaar van PreventNed. 'Die is binnen de organisatie waar ze werken honderd procent. Alleen wij als externe partij krijgen de individuele uitslagen te zien. Wij doen immers het vervolgonderzoek bij degenen die in het rood scoren. De opdrachtgever ziet alleen een totaalrapport dat rubriceerbaar is in functies, leeftijdsgroepen en afdelingen, maar niet herleidbaar tot individuen.'

Het feit dat dit instrument diverse correlaties aanbrengt tussen de uitslagen, waar je vervolgens "en groupe" iets mee kunt, was voor het Elkerliek ziekenhuis de reden om voor de WerkVermogensMonitor van PreventNed te kiezen. In mei ging het onderzoek van start. Uiteindelijk vulde driekwart van de medewerkers de test in. Van deze groep scoorde 2,7 procent in het rood; het internationale gemiddelde ligt rond vijf procent. Wagenvoort: 'De rood scorende medewerkers zijn door PreventNed benaderd voor een gesprek en een plan van aanpak. Moet er bijvoorbeeld meer taakafwisseling komen, of helpt een andere werkhouding, coaching of een loopbaangesprek? Medewerkers kunnen zelf met het resultaat of advies naar ons of naar hun leidinggevende stappen, maar dat hoeft niet. Deze benadering is erg goed bevallen. Ook op groepsniveau >>

Elkerliek ziekenhuis in Helmond zocht een instrument dat de inzetbaarheid op individueel én op groepsniveau meet en daarbij verder kijkt dan de actuele gezondheid van de medewerkers. Zodat P&O én het lijnmanagement daarop hun beleid kunnen richten, vertelt Hester Wagenvoort, projectmedewerker P&O. Zij is één van de drijvende krachten achter het project in het Elkerliek. 'Als we één persoon uit de WIA houden dan hebben we de kosten al terugverdiend', is de heersende gedachte bij P&O. 'Op groepsniveau wilden we vaststellen in welke functies problemen optreden en welke afdelingen onder welke werkgerelateerde bezwaren gebukt gaan. Bovendien willen we kunnen bijhouden hoe dit zich in de tijd ontwikkelt en zo ons HR-preventiebeleid evalueren.'

Dat instrument vond ze in de WerkVermogensMonitor. Deze bedient zich van de WAI-vragenlijst en voegt daar een aantal relevante items aan toe. De uitkomsten van de WVM geven een beeld van het werkvermogen – individueel, per afdeling, levensfase en functiegroep – en daarnaast van de arbeidsomstandigheden, de productiviteit, de leefstijl en de BMI (Body Mass Index, een maat voor overge-

## De WAI voorkomt WIA. Preventie middel tegen uitval.

>> hebben we de resultaten opgepakt om te zien waar wij op moeten sturen. De afdelingen gaan met resultaten aan de slag, ondersteund door een P&O-adviseur.'

**Advies.** Zo eenvoudig als de implementatie technisch gezien was, zo veelomvattend was de aanloop. P&O wilde niet aan zo'n ingrijpend project beginnen zonder eerst de medewerkers en het lijnmanagement uitgebreid te betrekken. Daarom is de hele organisatie geraadpleegd, van de Raad van Bestuur tot de ondernemingsraad. In samenwerking met leidinggevend en or werd een communicatieplan ontwikkeld om het personeel duidelijk te maken wat de bedoeling was en wat garanties waren: preventie van uitval was het hoofddoel, en anonimiteit was gewaarborgd.

Want ook Wagenvoort ondervond dat hun privacy voor de meeste medewerkers de grootste zorg was. 'Dat het anoniem is, wekt opvallend genoeg juist argwaan. Want waarom moet het anoniem? Wat gebeurt er met die uitslag? De uitslag kan bovendien behoorlijk confronterend uitvallen. Meteen na het invullen van de test, wat niet langer duurt dan twintig minuten, krijg je je persoonlijke uitslag te zien plus een daaraan gekoppeld advies. Meer dan bij een medewerkertevredenheidsonderzoek (dat overigens bij het Elkerliek ziekenhuis ook een extra deel van dit onderzoek was) komt deze uitslag dichtbij. De achterliggende angst is dat je rood scoort. Dat geeft zorgen over de toekomst. Maar de medewerker beslist verder helemaal zelf of hij daarmee naar buiten komt in de organisatie. Bij ons heeft dat al in één geval ertoe geleid dat een medewerker die vrij zwaar lichamelijk werk verricht, concludeerde: blijkbaar is mijn avondrooster niet te combineren met de chronische ziekte die ik heb. Deze medewerker is ermee naar haar leidinggevende gestapt en heeft een aangepast rooster gekregen. Dat betekent dat we hiermee uitval op korte termijn hebben voorkomen.'

Los van het feit of medewerkers al dan niet stappen verbinden aan hun persoonlijke score, is het groepsresultaat nuttig voor de leidinggevend en personeelszaken. Ook op groepsniveau kwamen er al conclusies boven water. Bijvoorbeeld dat mensen meer zelfstandigheid willen in hun werk. Ook is de fysieke belasting voor veel medewerkers te hoog. Beide factoren scoorden in het oranje.

Wagenvoort: 'Hoewel dit internationaal gezien meestal niet correleert, bleek bij ons een verband te bestaan tussen BMI en verminderd werkvermogen.' Daarmee is het probleem niet opgelost maar wel gelokaliseerd. 'Niet dat dit het ei van Columbus is, maar wij zijn erg tevreden. Als onderdeel van een bredere aanpak is het een zeer nuttig instrument gebleken dat uitstekend functioneert. De combinatie met het medewerkertevredenheidsonderzoek gaf zeker een meerwaarde. Het geheel draagt bovendien bij aan de professionalisering van P&O binnen de organisatie,' besluit Wagenvoort.



Hester Wagenvoort is projectmedewerker P&O bij het Elkerliek Ziekenhuis.

## Geen 'Viva-lijstje'

De vragenlijst, het hart van de WAI, is niet vrij op internet verkrijgbaar. Daar is over nagedacht, vertelt Sietske van Rossum. Zij is productmanager bij de stichting *Blik op Werk*, een typisch Polderlandse club waarin vrijwel iedere partij op de arbeidsmarkt rond de tafel schuift: werkgevers en werknemersorganisaties, UWV, gemeenten, cliëntenorganisaties en brancheorganisaties voor dienstverleners. Door het Ministerie van SZW in 2006 opgericht om er een brancheoverstijgend keurmerk voor arbeidsmarktdienstverleners (zoals arbodiensten en reïntegratiebedrijven) in onder te brengen. *Blik op Werk* bleek ook geschikt om als licentiehouder van de WAI de sublicenties te verstrekken en het gebruik ervan te promoten.

Als je het gebruik van de WAI wil stimuleren, waarom kunnen we die lijst dan niet gewoon gratis downloaden? Dat blijkt samen te hangen met een contract met de Finnen ter bescherming van de originele lijst en als waarborg voor de eindgebruikers. 'Nu geldt dat wie een licentie koopt, zich daarmee committeert aan de spelregels die wij controleren', vertelt Van Rossum. De bepalingen in de gebruiksovereenkomst hebben het zorgvuldige gebruik van de vragenlijst als doel, plus het vergroten van de kennis door de aanleg van een databank. Centraal staat de privacy van de werknemers die de vragen invullen. Ook is het belangrijk dat degenen die de lijst invullen op vervolgstappen kunnen rekenen. 'Om teleurstellingen te voorkomen, zowel bij werkgevers als bij werknemers, moet er iets gebeuren met de uitkomst. Dit is geen Viva-lijstje dat je zomaar even voor de lol invult', benadrukt Van Rossum. Op zichzelf komt er uit de ingevulde WAI enkel een score; voor een uitgebreide implementatie, diagnose en rapportage heb je een dienstverlener nodig die een verdere analyse maakt en daaraan gerichte adviezen koppelt. De kosten van een sublicentie variëren tussen de 950 euro en 2.250 euro per jaar plus een klein bedrag per ingevulde lijst. Maar de meeste gebruikers, zoals ook het Elkerliek ziekenhuis, kopen een heel pakket in bij een dienstverlener.

De licentienemer ontvangt adviezen over de toepassing en een vermelding op de site van *Blik op Werk*. De WAI blijkt te voorzien in een behoefte. Inmiddels zijn er twintig licentienemers. Deze koppelen hun ervaringen terug en zorgen daarmee voor de groeiende dataverzameling die dienst doet als landelijke benchmark.