

III Werkvermogen en de Work Ability Index

Sietske van Rossum, productmanager Stichting Blik op Werk

Inleiding

Een goed werkvermogen draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Dit is belangrijk omdat we langer gaan doorwerken. Bovendien is aan het werk blijven in passend werk de beste garantie op een inkomen en vergroot het de kans dat je gezond van je pensioen kunt genieten.

De Work Ability Index (WAI) meet het werkvermogen van werknemers in hun functie. Wat zijn de voordelen van het instrument? Wat zijn belangrijke aandachtspunten als je met de WAI aan de slag gaat? En wat kun je als ondernemingsraad doen om de WAI in te passen in een aanpak gericht op duurzame inzetbaarheid?

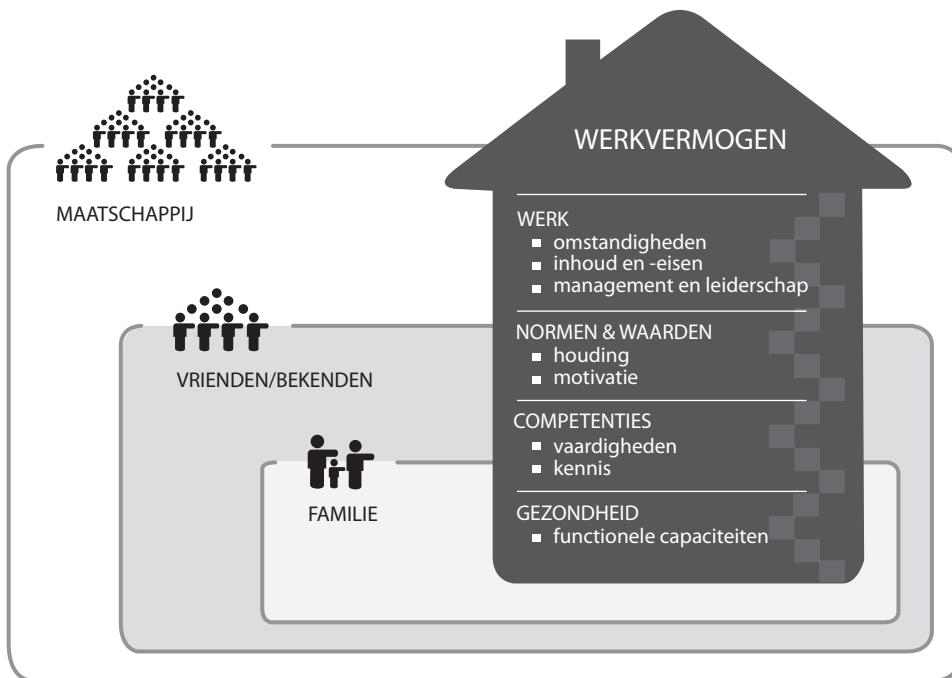
Stichting Blik op Werk zet zich in voor een brede inzet van de WAI in Nederland. Dit gebeurt in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en met ondersteuning van sociale partners. De Stichting verleent organisaties en dienstverleners licenties voor het gebruik van de WAI-vragenlijst indien zij aan een aantal spelregels voldoen en toetst de kwaliteit van de uitvoering.

Wat is werkvermogen?

Hoe goed iemand – zowel geestelijk als lichamelijk – zijn eigen werk kan doen, wordt het werkvermogen genoemd. In Finland had men eerder dan in andere landen te maken met een vergrijzende beroepsbevolking en is tijdig nagedacht over te nemen maatregelen. Uit onderzoek van de Finse professor Juhani Ilmarinen bleek dat werkvermogen een cruciale basisvoorwaarde is voor het welbevinden van werknemers. Investerings in het onderhouden en verbeteren van het werkvermogen hebben een positief resultaat op het voorkomen van langdurige uitval en arbeidsongeschiktheid. Het zorgt ervoor dat werknemers langer gezond en met plezier kunnen werken en daarna ook meer van hun pensioen kunnen genieten. Professor Ilmarinen stelde vast dat verschillende factoren van invloed zijn op het behoud

en de ontwikkeling van het individuele werkvermogen. Hij maakte de vergelijking met een huis, waar verschillende verdiepingen het dak dragen. Dit model wordt daarom ook wel het 'Huis van Werkvermogen' genoemd.

Figuur 1: Huis van Werkvermogen naar Ilmarinen



De basis van het Huis van Werkvermogen bestaat uit de lichamelijke en psychische gezondheid van de werknemer. Het is het fundament van een goed werkvermogen, waarop het huis is gebouwd.

Maatregelen om de gezondheid van werknemers te verbeteren, zijn bijvoorbeeld sportfaciliteiten, rugtrainingen of gezondheidsweken.

De eerste verdieping bestaat uit de competenties. Hiermee wordt de bekwaamheid van de werknemer bedoeld om een bepaalde beroepstaak op de juiste manier uit te oefenen. Die bekwaamheid vraagt om een mix van kennis, vaardigheden en houding. Omdat de eisen van de functie in de loop der tijd veranderen, moet je deze competenties ook blijven ontwikkelen. Als competenties van een werknemer niet meer aansluiten bij de eisen van de functie, kunnen problemen en gezondheidsklachten ontstaan.

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 om de diepere drijfveren van de medewerker zoals waardigheid, respect, waardering en rechtvaardigheid, maar ook om binding met de organisatie en de waarden en principes van de organisatie zelf. Als de individuele waarden van een werknemer overeenkomen met die van collega's en het bedrijf, versterken deze elkaar. De waarden van een werknemer zijn ook van invloed op het vermogen en de bereidheid om te leren en zich verder te ontwikkelen ('eerste verdieping').

De derde en laatste verdieping van het huis heeft te maken met de werkomstandigheden en het management in een bedrijf. De werklust, de taakverdeling en de manier waarop de leidinggevende het werkproces aanstuurt, hebben een invloed op het werkvermogen van werknemers. Het management en de leidinggevendenden nemen een belangrijke positie in, aangezien zij het werkvermogen van medewerkers wezenlijk kunnen beïnvloeden.

Zoals uit figuur 1 blijkt hebben ook factoren buiten de werkomgeving een directe of indirecte invloed op werkvermogen zoals familie, vrienden, bekenden maar ook factoren binnen de bredere sociale en politieke omgeving.

De uitdaging bij het verbeteren en het behouden van werkvermogen is dat de verschillende verdiepingen van het Huis van Werkvermogen met elkaar in balans zijn en blijven. Werknemers en werkgevers zijn er samen voor verantwoordelijk dat deze balans gedurende de gehele loopbaan blijft bestaan. De maatregelen, stimulansen en interventies die nodig zijn om dit te realiseren kunnen per persoon verschillen.

Wat is de WAI?

De Work Ability Index (WAI) is de vragenlijst die het werkvermogen meet. Met de WAI-vragenlijst maakt de werknemer *op vrijwillige basis* een inschatting van zijn/haar werkvermogen. De vragenlijst gaat onder andere over het werk dat iemand doet, kennis en vaardigheden, over normen en waarden en gezondheid. Al die elementen bepalen het werkvermogen. Uit de antwoorden op de vragen rolt een score; hoe hoger de score, hoe beter het werkvermogen. De uitkomst van de WAI is een goede voorspeller van de inzetbaarheid van iemand in de eigen functie, nu en in de toekomst.

Met de WAI worden zeven verschillende 'dimensies' (gebieden) van het werkvermogen gemeten. Voor iedere vraag kan een aantal punten worden verkregen. Door de punten van alle vragen bij elkaar op te tellen, krijg je de uiteindelijke WAI-score van een werknemer. Afhankelijk van het aantal punten valt je score in een van de volgende klassen:

Tabel Normering WAI-score

WAI-score	Kwalificatie werkvermogen	Doel interventies
7 tot en met 27	Slecht werkvermogen	Herstel van werkvermogen > curatief
	<i>Het is voor de werknemer noodzakelijk om nader onderzoek te doen om dreigende langdurige uitval te voorkomen.</i>	
28 tot en met 36	Matig werkvermogen	Verbetering van werkvermogen > curatief
	<i>De werknemer ervaart knelpunten die het idee geven het werk minder goed aan te kunnen. Deze punten kunnen op termijn een reden vormen om uit te vallen. Het is belangrijk na te gaan hoe het werkvermogen kan worden versterkt.</i>	
37 tot en met 43	Goed werkvermogen	Ondersteuning van werkvermogen > preventief
	<i>De werknemer ervaart geen problemen. Het ondersteunen van het huidige werkvermogen kan er voor zorgen dat het werkvermogen ook in de toekomst op peil blijft of nog verbetert.</i>	
44 tot en met 49	Uitstekend werkvermogen	Behoud van werkvermogen > preventief
	<i>De werknemer ervaart geen problemen. Er is niet directe aanleiding tot acties. Focus ligt op activiteiten om het uitstekende werkvermogen in stand te houden.</i>	

Je kunt de score van de WAI vergelijken met de uitslag van een koortsthermometer. Daarmee stel je vast of iemand koorts heeft, maar het vertelt je niet wat er precies aan de hand is. Het is dus geen diagnose-instrument. Wanneer medewerkers een slechte of matige score halen is het belangrijk dat zij een uitnodiging krijgen om met een professional door middel van nader onderzoek een diagnose te stellen. Weet je die oorzaken, dan kun je een plan van aanpak opstellen voor het verbeteren van het werkvermogen. Uit de praktijk blijkt dat het zeer zinvol is om ook werknemers met een goede en uitstekende score de gelegenheid te geven de onderzoeksresultaten met een professional te bespreken.

Als meerdere werknemers binnen een bedrijf de WAI invullen, is het mogelijk rapportages te maken op groepsniveau. Bijvoorbeeld op het niveau van een functie, afdeling, bedrijf of sector.

Door het onderzoek regelmatig te herhalen, kun je zien hoe het werkvermogen zich ontwikkelt in de tijd.

Wat heb ik aan de WAI als individuele werknemer, bedrijf of sector?

Als *individuele werknemer* krijg je informatie of jouw werkvermogen nog aansluit bij de functie die je hebt. Het kan een signaal zijn om in actie te komen. Om iets aan je leefstijl, je werksituatie of je loopbaan te gaan doen. Om te voorkomen dat je arbeidsongeschikt wordt. Gezond en met plezier aan het werk blijven in je eigen functie of in ander werk is de beste verzekering op een goed inkomen. Door de WAI in te vullen, hou je zelf de vinger aan de pols over je eigen inzetbaarheid.

Als *bedrijf* kun je met de WAI een beeld vormen van het werkvermogen van werknemers in een bepaalde functie, afdeling of bedrijfs onderdeel. De uitslagen van de WAI worden vaak gekoppeld aan uitkomsten van andere onderzoeken, zoals de Risico Inventarisatie en Evaluatie of de resultaten van tevredenheidsonderzoek onder werknemers. Zo wordt uit meerdere bronnen informatie verzameld die kan worden gebruikt voor het ontwikkelen of evalueren van beleid en voor het inzetten van interventies. Dit zijn maatregelen die je kunt nemen op individueel niveau of voor alle werknemers van een bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan bedrijfsfitness, leefstijladvies, werkplekaanpassingen, loopbaanondersteuning en verdere scholing. Door de onderzoeken regelmatig te herhalen, weet je hoe het werkvermogen in een organisatie zich ontwikkelt en of de ingezette maatregelen effect hebben.

Als *sector* kun je met gegevens uit de WAI – in combinatie met ander (preventief) onderzoek – veel informatie verzamelen. Je krijgt dan een beeld van het werkvermogen en de gezondheidsontwikkeling van werknemers in bepaalde functies en in bepaalde bedrijven op sectorniveau. Dit biedt mogelijkheden om in cao's knelpunten aan te pakken rond inzetbaarheid of risico's op langdurige uitval. Bovendien biedt een de landelijke database die wordt onderhouden door Stichting Blik op Werk de mogelijkheid tot benchmarken op sectorniveau. Bedrijven kunnen hun score vergelijken met soortgelijke bedrijven in de sector. Dat prikkelt bedrijven om er een schepje bovenop te doen.

Spelregels bij gebruik en inzet van de WAI

De uitslag van de WAI bevat gevoelige informatie over de gezondheids- en werkbeleving van de werknemers. Verkeerd gebruik van deze informatie kan de positie van de werknemer schade toebrengen. De Stichting Blik op Werk heeft een gebruikersovereenkomst opgesteld voor organisaties die de WAI-vragenlijst toepassen. Vakbonden zijn bij het tot stand komen van deze overeenkomst nauw betrokken geweest. Alleen organisaties die de overeenkomst ondertekenen, krijgen een licentie om de WAI af te mogen nemen. De naleving van de spelregels wordt getoetst door middel van audits.

De belangrijkste spelregels uit de gebruikersovereenkomst zijn:

- Werknemers worden vooraf geïnformeerd over het doel en de uitvoering van de WAI, met name over de vrijwillige deelname, vertrouwelijkheid van gegevens en vervolgvactiteiten na afname van de WAI.
- De ondernemingsraad of medezeggenschapsraad in het bedrijf moet worden geïnformeerd over het gebruik van de WAI.
- Licentienemers mogen de vragenlijsten niet bewerken zonder toestemming van Blik op Werk. Het is wel toegestaan om de WAI in combinatie met andere vragenlijsten te gebruiken.
- Licentienemers hebben een adequate klachtenprocedure en een privacyreglement.
- Bij rapportages naar de werkgever op groepsniveau geldt een minimale groeps-grootte van vijftien personen en mogen de groepsgegevens niet te herleiden zijn tot individuele werknemers.
- De gegevens van een werknemer kunnen alleen met toestemming van de werknemer aan anderen worden verstrekt.

Lessen uit de praktijk

Als de WAI wordt ingezet vanuit een weloverwogen beleid en er een vertrouwensrelatie is tussen werkgevers en werknemers, draagt het instrument bij aan het versterken van de inzetbaarheid van werknemers. De onderstaande *do's* zijn belangrijke aandachtspunten wanneer je met de WAI aan de slag wil gaan. Ze zijn afkomstig van professionals die de WAI toepassen, organisaties waar de WAI is afgenomen en onderzoek onder werknemers die de WAI hebben ingevuld.

- Maak eerst een analyse van de situatie rond arbeidsomstandigheden, verzuim en re-integratie. Dan weet je ook beter waarom en met welk doel je de WAI als instrument wil inzetten.
- Bied werknemers ruimte voor ontwikkeling en een dialoog over hun inzetbaarheid, ongeacht de WAI-score. Ook gesprekken met werknemers over goede WAI-score leveren aanknopingspunten op om het werkvermogen nog te verbeteren of te behouden. Bedrijven die alleen aandacht geven aan 'rode' WAI-uitkomsten geven het beeld dat zij alleen naar werknemers kijken in termen van financieel risico.
- Zet de WAI niet als los instrument in, maar plaats het in een structurele agenda van arbo- of hrm-activiteiten en beleid. Zoals aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, gezondheidsbeleid en levensfasebewust beleid.
- Betrek de ondernemingsraad of het medezeggenschapsorgaan vooraf bij het gesprek over de inzet van de WAI. Organiseer bij de introductie van het instrument samen met de ondernemingsraad of het medezeggenschapsorgaan voorlichtingsbijeenkomsten over het doel en de meerwaarde van de WAI en biedt

werknemers gelegenheid tot het stellen van vragen. Hiermee stijgt de deelname aan de WAI spectaculair en krijg je meer waardevolle informatie.

- Reserveer budget voor de inzet van de WAI en vervolgacties/maatregelen. Breng naast de kosten ook de verwachte opbrengsten van een op duurzame inzetbaarheid gericht beleid in kaart, zoveel mogelijk in financiële zin. Interventies hoeven niet altijd duur te zijn. Bovendien kunnen deze vaak via verzekeringen of vanuit subsidies van bijvoorbeeld O&O-fondsen gedekt worden.
- Vraag vanuit de ondernemingsraad of voldaan wordt aan de spelregels van de licentieovereenkomst voor gebruikers van de WAI. Medio 2011 zijn er 54 verschillende aanbieders en professionals met een WAI-licentie.

Wat kan een ondernemingsraad doen om te zorgen voor een goede invoering van de WAI?

De ondernemingsraad speelt een belangrijke rol bij de uitvoering van een goed WAI-onderzoek. Allereerst kan de ondernemingsraad het initiatief nemen om een onderzoek met de WAI in de onderneming uit te laten voeren, bijvoorbeeld in combinatie met een PMO of een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO).

Daarnaast kan de ondernemingsraad samen met de werkgever het stappenplan voor de implementatie van de WAI opstellen. Dit vergroot de kans op een gezamenlijk gedragen aanpak vanuit wederzijds vertrouwen. In het stappenplan dat Blik op Werk heeft opgesteld, staan de fasen en de activiteiten per fase beschreven. De informatie is te vinden op www.blikopwerk.nl/wai. Het gaat om de volgende fasen:

1. voorbereiding
2. uitzetten van de vragenlijsten
3. analyse resultaten
4. terugkoppeling resultaten
5. vervolgactiviteiten en interventies
6. evaluatie.

Ten slotte heeft de ondernemingsraad een belangrijke rol bij het informeren van werknemers. De informatiebrochure *Duurzame inzetbaarheid en de WAI vanuit het werknemersperspectief* opgesteld door het CINOP is te downloaden van de website www.blikopwerk.nl/wai. Op deze website staan diverse praktijkvoorbeelden, verschillende publicaties en meest gestelde vragen. Voor vragen kunt u contact opnemen met Blik op Werk via telefoonnummer 0900 25 45 679 of e-mail wai@blikopwerk.nl.

Praktijkvoorbeeld Work Ability Index: Het Elkerliek Ziekenhuis te Helmond

Het Elkerliek Ziekenhuis in Helmond had in 2009 een ziekteverzuimpercentage van slechts 3,7 procent. Een hele lage score in vergelijking met andere zorginstellingen. Een van de redenen voor dit lage verzuim, is dat het ziekenhuis een proactief personeelsbeleid heeft voor de inzetbaarheid van medewerkers. Om zicht te krijgen op de inzetbaarheid van het personeel is in 2009 de Work Ability Index afgenomen. Dit is mede op verzoek van de ondernemingsraad gedaan. Hoe heeft het Elkerliek de WAI en het “Huis van Werkvermogen ingezet”? Wat waren de aandachtspunten en resultaten?

LANGETERMIJNPROGRAMMA DUURZAME INZETBAARHEID

Sinds 2004 werkt het Elkerliek ziekenhuis hard aan het verhogen van de inzetbaarheid van medewerkers. Dit gebeurde onder meer door de implementatie van competentie management, loopbaanbegeleiding, het professionaliseren van verzuimbegeleiding en het verbeteren van het arbobeleid. Om de inzetbaarheid van medewerkers voor de toekomst te garanderen, was echter meer nodig. Uit analyses bleek dat de vergrijzing in tien jaar enorm zou toe nemen in het ziekenhuis. Het aandeel 50-plussers stijgt van 22% naar 46% en veel babyboomers verlaten de werkplek. Het Elkerliek heeft daarom een integraal plan opgesteld voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Het Huis van Werkvermogen werd als centraal kader gebruik. In het integrale vijfjarenplan ligt de focus op de volgende vier verdiepingen van het huis:

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

INZET VAN DE WAI

Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te meten en te verbeteren, heeft het Elkerliek ziekenhuis in mei 2009 medewerkers benaderd voor het invullen van de Work Ability Index. Aan de vragenlijst zijn vragen toegevoegd over onder meer medewerkerstevredenheid, leiderschap, productiviteit en motivatie. De uitvoering was in handen van PreventNed, een organisatie die sinds begin 2009 een WAI-licentie heeft via de Stichting Blik op Werk. Voor de uitvoering van het onderzoek is een speciale stuurgroep Duurzame inzetbaarheid, gevormd door het tactisch management en P&O en een klankbordgroep waar het operationeel management in vertegenwoordigd was. De ondernemingsraad was actief betrokken bij het beantwoorden van vragen van medewerkers. Aan het draagvlak onder medewerkers, Managementteam en Raad van Bestuur is met succes hard gewerkt.

AANPAK

Met het onderzoek is gemeten in hoeverre medewerkers lichamelijk en geestelijk in staat zijn om te werken. Van de resultaten is een groepsrapportage gemaakt. Laag scorende medewerkers kregen een aanvullend individueel onderzoek met een expert van PreventNed. Samen stelden zij een plan van aanpak op.

Naast de individuele rapportages zijn ook rapportages op groepsniveau opgesteld (60 groepen). Alle leidinggevenden van de afdelingen hebben de uitkomsten besproken met de medewerkers, waarna zij samen twee speerpunten hebben geformuleerd die zijn opgenomen in het reguliere activiteitenplan van de afdeling. Met de uitkomsten van het onderzoek zijn dus gerichte interventies gepland op het niveau van de individuele medewerker en op groepsniveau (werkomgeving, team en leiderschap).

RESULTATEN

Van de ongeveer 2.000 medewerkers heeft 77 procent meegedaan aan het onderzoek. Van de respondenten scoorde 85 procent groen (goed tot uitstekend werkvermogen), 12 procent oranje (werkvermogen voor verbetering vatbaar) en 2,7 procent rood (werkvermogen kritiek).

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.

De term ‘werkvermogen’ is in de organisatie geland. Werknemers die niet hebben deelgenomen aan het onderzoek hebben ervaren dat er daadwerkelijk iets met de resultaten wordt gedaan. 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.

LEERPUNTEN EN TIPS

Het Elkerliek heeft veel geleerd over de aanpak van het onderzoek. Enkele tips zijn:

1. Zorg voor breed draagvlak. Optimale afstemming bereik je niet door je plan vooraf al helemaal klaar te hebben, maar juist door alle betrokkenen serieus te laten meedenken. Zorg dat ook je stuurgroep/klankbordgroep heel breed is en niet alleen bestaat uit hogere managementlagen.
Het doortimmerde communicatieplan bevatte voor alle partijen wel een antwoord op de vraag ‘*What’s in it for me*’.
Dankzij de intensieve communicatie rond de monitor kon niemand eromheen. Niet-deelname moet volgens het Elkerliek dan ook berusten op een bewuste keuze. Waarschijnlijk is de vrees voor problemen met anonimiteit een belangrijke factor geweest, naast het gegeven dat rood scoren ‘griezelig’ is.
2. Baseer je mobiliteitsbeleid op wetenschappelijk onderzoek. Je staat sterker, je bent overtuigender en het werkt beter.

Onlangs heeft het Elkerliek een prestigieuze AARP Award 2011 gewonnen voor 'De beste werkgever voor medewerkers boven de vijftig jaar'. Deze internationale prijs is in het leven geroepen als erkenning voor organisaties met een innovatief personeelsbeleid.

ELKERLIEK OP FILM

Stichting Blik op Werk heeft in 2010 een film gemaakt over het Elkerliek. Deze is te vinden via <http://www.workabilityindex.nl/wai/Work-Ability-Index/praktijkvideos.html/sector=9>.

In het videofragment hoort u van Kees Wolse, bestuurder van het Elkerliek ziekenhuis, wat de organisatie doet om dit ziekteverzuimpercentage zo laag mogelijk te houden. Daarnaast hoort u van een hartfunctielaborant, hoe de WAI met daaropvolgende interventies haar werkvermogen heeft verbeterd. In de film wordt duidelijk dat in het Elkerliek ziekenhuis duurzame inzetbaarheid van werknemers een belangrijk (management)onderwerp is en het ziekenhuis wil investeren in zijn medewerkers.