

WAI identificeert de knoppen waar je écht aan moet draaien



Professor Lex Burdorf: (voorzitter wetenschappelijke programmaraad AKC)

"De komende tien jaar gaat het beeld dramatisch veranderen"

De eerste fase van het WAI-project voor de Limburgse zorg werd eind vorig jaar afgesloten. 6.935 medewerkers van 16 zorgorganisaties vulden de WAI-vragenlijsten in, die door de Erasmus Universiteit waren verrijkt met aanvullende vragen. Daarmee werd een twintigtal aspecten van werkvermogen nader beschouwd.

WAI staat voor Work Ability Index en samen met de aanvullende vragen werd het een WerkvermogensMonitor: een instrument waarmee op drie niveaus een 'foto' werd genomen van het werkvermogen van medewerkers in de Limburgse zorgsector. Ten eerste een foto van de individuele werknemer die de vragen beantwoordde. De resultaten van de medewerkers van één organisatie vormen de foto van die organisatie. De derde foto is het totale provinciale beeld dat gevormd wordt door de gezamenlijke resultaten van alle organisaties.

Harde cijfers

Alle resultaten werden verzameld door PreventNed en gestript van alle tot personen herleidbare gegevens aangeleverd aan de onderzoekers van de Erasmus universiteit. Onder leiding van professor Lex Burdorf analyseerden senior onderzoeker Suzan Robroek en promovenda Kerstin Reeuwijk de gegevens en deelden hun bevindingen met regelmaat in het Lerend Netwerk Overleg waarin de projectleiders van de deelnemende organisaties zich hebben verenigd. Die bevindingen bleken vaak de basis voor aanvullende acties en projecten omdat, eigenlijk voor het eerst, harde cijfers over werkvermogen beschikbaar kwamen. Inmiddels heeft een aantal organisaties een tussenrapportage uitgevoerd en staat de tweede WAI-meting op stapel. Doordat na twee jaar opnieuw wordt gemeten, krijgen organisaties inzicht in het effect van interventies die op basis van de eerste meting zijn verricht. De universitaire onderzoekers gebruiken de gegevens om vast te stellen welke factoren meespelen (bevorderend of belemmerend) bij het al dan niet succesvol zijn van de interventies.

Het Limburgse project heeft een uitstraling die de provinciegrenzen verre overstijgt. Professor Burdorf:

“Er zijn landelijk veel initiatieven op het gebied van duurzame inzetbaarheid, maar die zijn niet van de kwaliteit en omvang van dit project. Ik denk dat het regionale effect is dat de zorgorganisaties nu op basis van harde cijfers en analyses beleid kunnen formuleren. Maar daarnaast heeft het project een grote uitstraling op nationaal niveau. Wat we hier doen wordt echt met argusogen gevolgd. Door zorgorganisaties elders, door zorgverzekeraars en door ministeries. Men heeft door dat hier iets heel bijzonders gebeurt en men wil weten wat dat oplevert. Een van de resultaten zal ongetwijfeld zijn dat wij als onderzoekers, maar ook de beleidsmakers in de branche, beter doorkrijgen hoe we duurzame inzetbaarheid kunnen aanpakken. Waar moeten we ons op richten, en wat is juist minder belangrijk? De Limburgse zorgorganisaties vervullen daarin door dit project een voortrekkersrol. Ik verwacht zelf dat er spannende resultaten uitrollen als het allemaal is afgerond. En dat deelnemende organisaties ook echt benaderd zullen worden met de vraag hoe ze allerlei zaken hebben aangepakt. Over specifieke interventies, maar ook hoe ze beleid hebben gemaakt op dit vlak. Hoe is dat proces georganiseerd? Wat ging er goed en wat niet? Wat adviseer je ons? Daarnaast hoop ik dat een resultaat van alle inspanningen is dat iedereen zich realiseert dat dit slechts de eerste stappen zijn op een lange weg. Dat dit geen project met een kop en een staart is dat een probleem kant-en-klaar oplost. Duurzame inzetbaarheid wordt een steeds belangrijker thema. Ik denk dat iedereen wel beseft dat het werk er over tien jaar niet hetzelfde uitziet als nu. Kijk maar naar de snelheid waarmee alles de afgelopen tien jaar al is veranderd. Wil je daar als individu en als organisatie op voorbereid zijn, dan zul je voortdurend alert moeten zijn op het op peil houden van het werkvermogen; het vermogen om het werk goed te doen. De zorgorganisaties zien de uitdagingen op dat vlak misschien eerder dan andere bedrijfstakken, omdat zij de ouderen waaraan ze zorg moeten verlenen door de voordeur zien binnenkomen. Als je dan ook de gemiddelde leeftijd van je personeelsbestand ziet stijgen, moet je wel blind zijn om daar niet mee aan de slag te gaan.”

Knoppen

“De WAI is een instrument dat min of meer vastlegt wat iemands vermogen is om op dit moment zijn werk goed te doen, gegeven de persoonlijke omstandigheden en de eisen die het werk stelt. Wij hebben die vragenlijst voor dit project uitgebreid met allerlei additionele vragen die er vooral op gericht zijn boven water te krijgen wat voor een specifieke organisatie belangrijk is om het werkvermogen van medewerkers te verbeteren. Wat zijn nu echt de knoppen waaraan je moet draaien? We vragen naar zo'n twintig factoren en het gewicht ervan zal natuurlijk per organisatie verschillen. Het gaat om zaken als werk-privébalans, de stijl van leidinggeven en hoe de organisatie omgaat met haar medewerkers. De feedback die we tot nu toe krijgen geeft aan dat een aantal medewerkers met zichzelf aan de slag gaat. Ze hebben de vragen zelf beantwoord en zien hun eigen resultaat. Dat betekent dat ze ook dingen tegenkomen waarvan ze zeggen: dit wil ik toch niet, hier moet ik iets mee. Het blijkt dat veel medewerkers met name zaken die met leefstijl te maken hebben liever in de privésfeer aanpakken. Maar ook veel medewerkers zijn over hun werkvermogen in gesprek gegaan met hun leidinggevende. Bijvoorbeeld omdat het werk fysiek te belastend is. Dan kun je bedenken waarom het werk te zwaar is. Zijn er tilliften en gebruiken mensen die wel? Weten ze hoe ze die moeten gebruiken? Allemaal zaken waar je als organisatie iets aan kunt doen. Je kunt je ook afvragen of mensen misschien bijgeschoold moeten worden, of training krijgen om wat ze doen beter te doen. Je kunt ook hun takenpakket aanpassen. Oudere, ervaren werknemers kun je heel goed inzetten om samen met collega's protocollen te ontwikkelen. Over dat soort zaken moeten die gesprekken gaan. Voor een organisatie is het natuurlijk fantastisch dat medewerkers zich afvragen hoe ze hun werkvermogen kunnen verbeteren. Tegelijkertijd moet de organisatie vaststellen hoe ze de mensen daarin kan ondersteunen. De uitkomsten van de WAI wijzen ook wat dat betreft vaak al een bepaalde richting aan.”

Dramatische veranderingen

“Maatschappelijk is er de discussie of een oudere werknemer nog voldoende aantrekkelijk is voor een werkgever. Het antwoord is nu: die oudere werknemer is alleen aantrekkelijk als de werkgever hem al in dienst heeft. Aannemen zal hij hem niet. Als je boven de vijftig bent en werkloos wordt, kun je het vergeten, dan ben je kansloos en kun je eigenlijk alleen nog ZZP'er worden. En de komende tien jaar gaat dat beeld dramatisch veranderen. Dat kan niet anders. De demografische ontwikkeling in ons land laat zien dat je straks die oudere werknemers heel hard nodig hebt. Zeker in de zorg. Daarop moet je nu anticiperen en beleid voor ontwikkelen. Het is moeilijk de link te leggen tussen de grote maatschappelijke ontwikkelingen en wat er in je eigen organisatie gebeurt. Daar zie je de enorme stappen nog niet terug die de BV Nederland maakt op het gebied van langer doorwerken.” In 2007 stopte de gemiddelde Nederlandse werknemer rond zijn zestigste met werken. Dan had hij gemiddeld genomen nog geen veertig jaar gewerkt en nog ruwweg achttien jaar te leven. “Dat geeft een indruk van het conflict; hoe spaar je met veertig jaar werken achttien jaar oudedagsvoorziening bij elkaar? Dat gaat gewoon niet lukken. Daarom zijn allerlei VUT-regelingen afgeschaft of gefiscaliseerd, met als gevolg dat de gemiddelde Nederlander in 2012 al tot ruim 63,5 jaar doorwerkte. Dat is een gigantische sprong in de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Bedrijven en organisaties moeten in dat werk voorzien. Iemand die voorheen met 61 uit het arbeidsproces was verdwenen, blijft nu gewoon rondlopen. Dat is de reden waarom we met Zorg aan Zet dit project over duurzame inzetbaarheid zijn gaan doen. Het is ervoor bedoeld om uit te vinden hoe je kunt zorgen dat mensen die langer moeten doorwerken dat op een productieve manier, in goede gezondheid en met uitdagend werk kunnen doen. Met dit project hebben we heel nadrukkelijk bij allerlei organisaties inzichtelijk gemaakt waar hun problemen precies liggen; kwantitatief zeer gedegen onderbouwd. Dat is uniek, want in de meeste organisaties zijn er voor dit soort aspecten nooit cijfers beschikbaar. Met de WAI meten we gewoon wat het probleem is, met benchmarks van alle organisaties in de omgeving, dus het is echt een harde analyse.”

Lerend netwerk

“De organisaties leren doordat wij voortdurend de uitkomsten teruggeven van ons onderzoek. Daarin speelt het Lerend netwerk een belangrijke rol. Organisaties leren van elkaar. In eerste instantie had ik als onderzoeker mijn reserves, maar die zijn weggenomen. Ik ben er zelf een paar keer bij geweest en heb er van genoten. Dat zijn goede, inhoudelijke discussies die daar worden gevoerd. Ik denk ook dat het nodig is dat je elkaar een beetje vasthoudt bij zo'n complexe materie. Als zo'n netwerk er is en goed functioneert, vind je het heel normaal, maar ik merk in het land dat dit heel bijzonder wordt gevonden. Het blijft niet onopgemerkt wat er hier in Limburg allemaal gebeurt.”

En wat is het eindresultaat? Burdorf: “ik zou het fantastisch vinden als we kunnen laten zien dat organisaties in staat zijn om inderdaad te sturen op die factoren die werkvermogen bevorderen en gezondheid beïnvloeden. Dat is namelijk heel moeilijk aan te tonen. Verder hoop ik dat de deelnemende organisaties straks vaststellen dat ze gedurende het traject veel geleerd hebben – van de uitkomsten, van de interactie met elkaar en met de onderzoekers – en dat ze verder gaan met de aanpak van dit probleem, dat alleen maar urgenter wordt.”

Lex Burdorf: “Wat ik zelf nog het meest interessant vind, is hoe individuele verantwoordelijkheid en regie over je eigen leven zich verhouden tot wat de organisatie je kan bieden en van je vraagt. Waar houdt je eigen verantwoordelijkheid op en waar moet de organisatie nu echt een stap maken? Ik hoop eigenlijk dat elke organisatie daar gewoon over gaat praten met medewerkers. Dat het een vanzelfsprekend onderdeel is van de jaargesprekken. Hoe zit het met jouw loopbaanontwikkeling?”

Wat gaat er goed, wat gaat er niet goed? Wat kunnen we afspreken. Wat doe jij zelf, wat doe ik als leidinggevende? Hoe kan ik je ondersteunen?"

Tekst: Wim van Grinsven