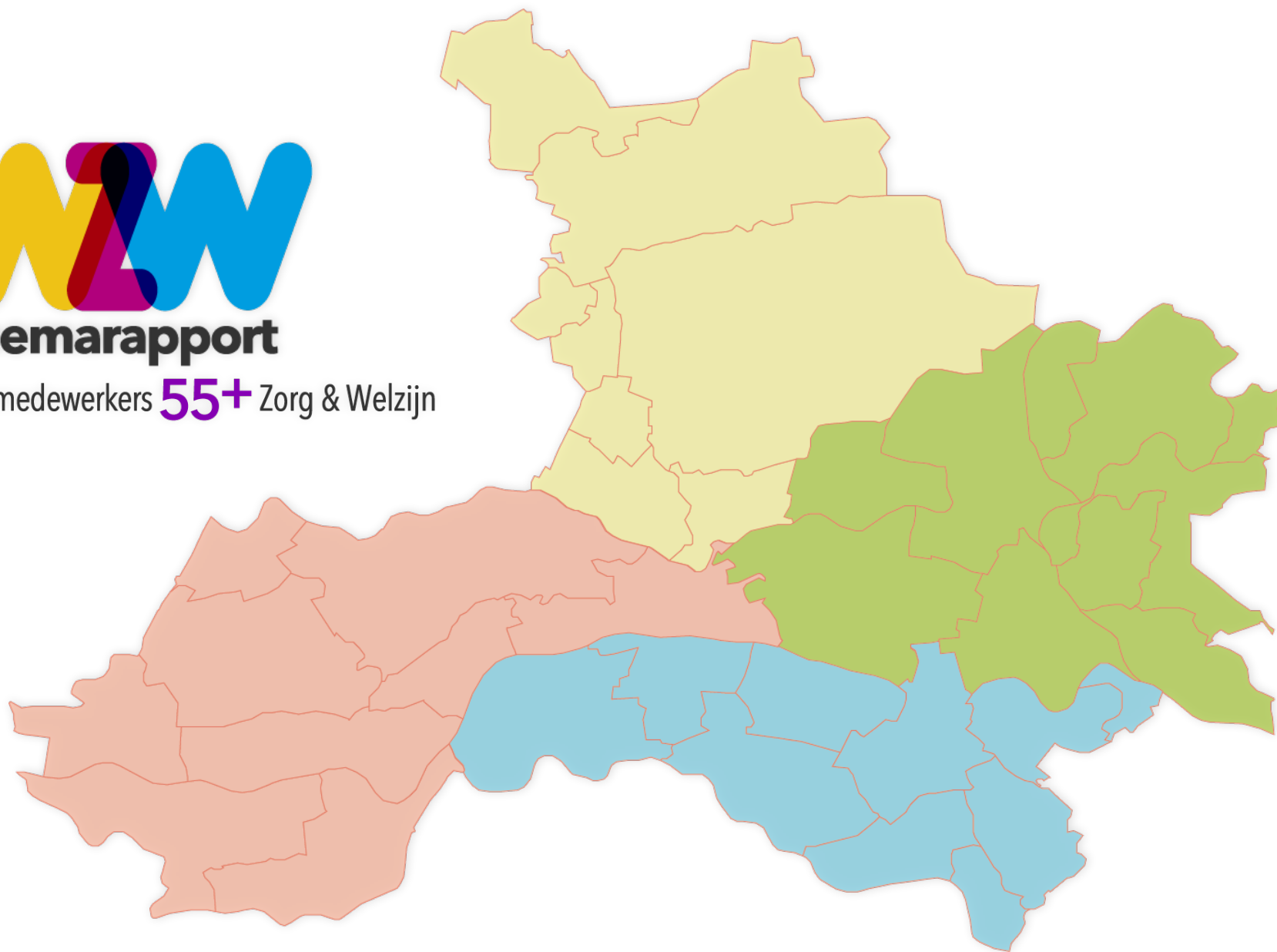




Werkvermogen medewerkers **55+** Zorg & Welzijn



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1 Ontwikkelingen in cijfers</b>	<b>4</b>
<b>2 Het werkvermogen van medewerkers in Zorg &amp; Welzijn</b>	<b>9</b>
<b>3 HR-instrumenten</b>	<b>11</b>
<b>4 Praktijkvoorbeelden</b>	<b>13</b>
<b>5 Conclusies en slotwoord</b>	<b>17</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>18</b>

Dit rapport is samengesteld door WZW in samenwerking met Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en Koster & van Hooren.

Hogeschool  van Arnhem en Nijmegen

  
KOSTER  
&  
VAN  
HOOREN

  
werkgeversvereniging zorg en welzijn

Neem voor meer informatie contact op met WZW: 026 - 389 89 83 of [info@wzw.nl](mailto:info@wzw.nl)

Voor u ligt het WZW themarapport *Werkvermogen medewerkers 55+ Zorg & Welzijn*. Gezien de vergrijzing en tegelijkertijd ontgroening van werknemers werkzaam binnen de sector Zorg en Welzijn is het van belang om het werkvermogen\* van deze medewerkers nu en in de toekomst te waarborgen. Om effectief inhoud en richting te kunnen geven aan (levensfasebewust) beleid is het van belang een beeld te krijgen over de regionale trends en ontwikkelingen. Daarnaast geeft een goed beeld meer kennis over het werkvermogen in relatie tot werk en leeftijd. En kunnen we leren van de best practices van Zorg- & Welzijnsinstellingen.

In dit rapport vindt u onder andere de HR-Quickscan, die in samenwerking met de Hogeschool Arnhem en Nijmegen is ontwikkeld en regionaal uitgezet is. De resultaten van deze Quickscan zijn deels zorgwekkend. Naast een hoog verzuimpercentage blijkt ook dat relatief veel HR-instrumenten niet ingezet of benut worden.

De resultaten roepen op tot het ontwikkelen en het delen van kennis over preventief levensfasebewust personeelsbeleid om het werkvermogen van de ouder wordende professional in de sector Zorg & Welzijn te kunnen waarborgen.

*Annet de Lange*

Lector HRM, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

\* Werkvermogen verwijst in deze context naar het fysiek, psychisch (o.a. motivatie om te werken) en sociaal in staat zijn om nu en in de toekomst te kunnen werken.

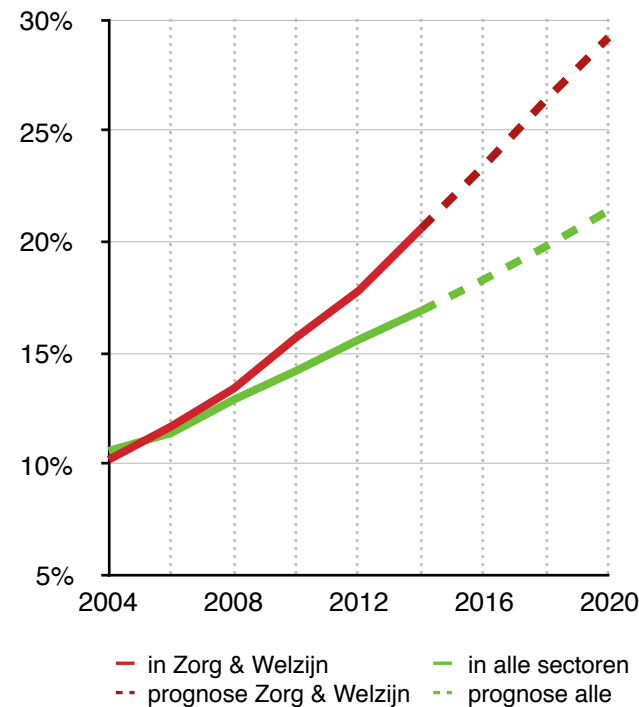
# 1 Ontwikkelingen in cijfers

## Toename van medewerkers 55+

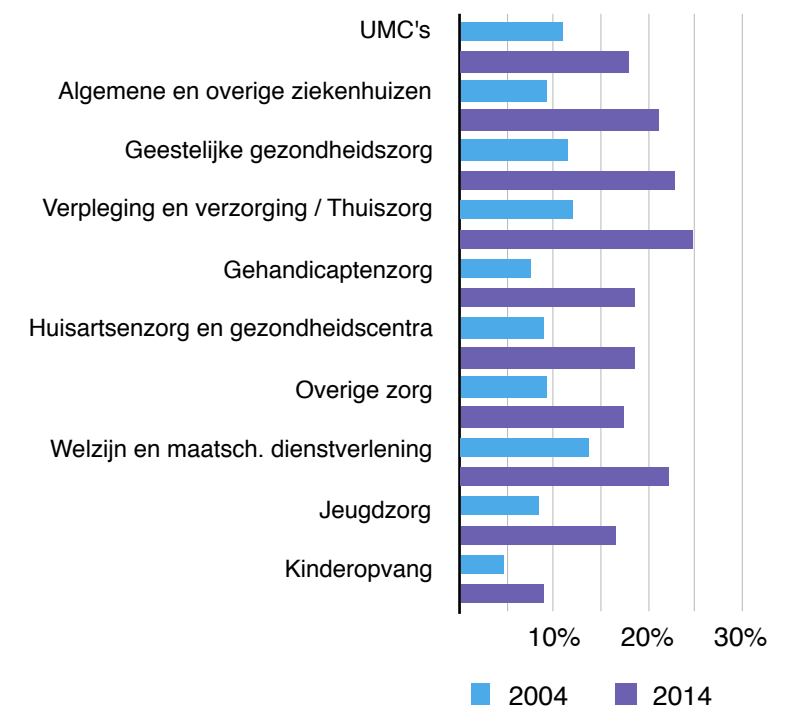
Het percentage medewerkers ouder dan 55 jaar is de afgelopen 10 jaar toegenomen. In de sector Zorg & Welzijn is dit percentage zelfs verdubbeld. Ongeveer een op de vijf medewerkers in de sector is 55 jaar of ouder. De vergrijzing binnen de sector is vooral in de VVT, GGZ en Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening zichtbaar.

Als de vergrijzingstrend zich doorzet, zal het aandeel 55-plussers in de sector Zorg & Welzijn in 2020 om en nabij de 30 procent bedragen.

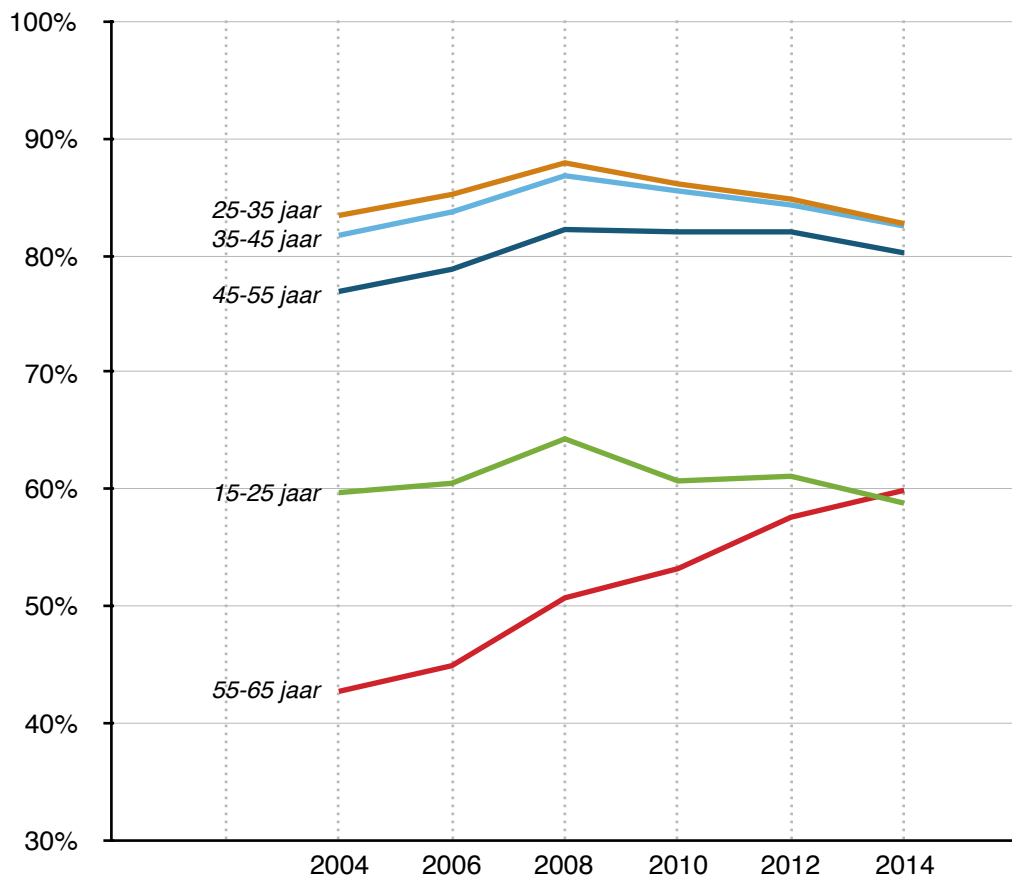
Figuur 1. Trend percentage medewerkers 55+, 2004-2020



Figuur 2. Percentage medewerkers 55+ naar branche, in 2004 en 2014



Figuur 3. Trend netto arbeidsparticipatie naar leeftijdsgroep 2004-2014



### Toename arbeidsparticipatie 55+

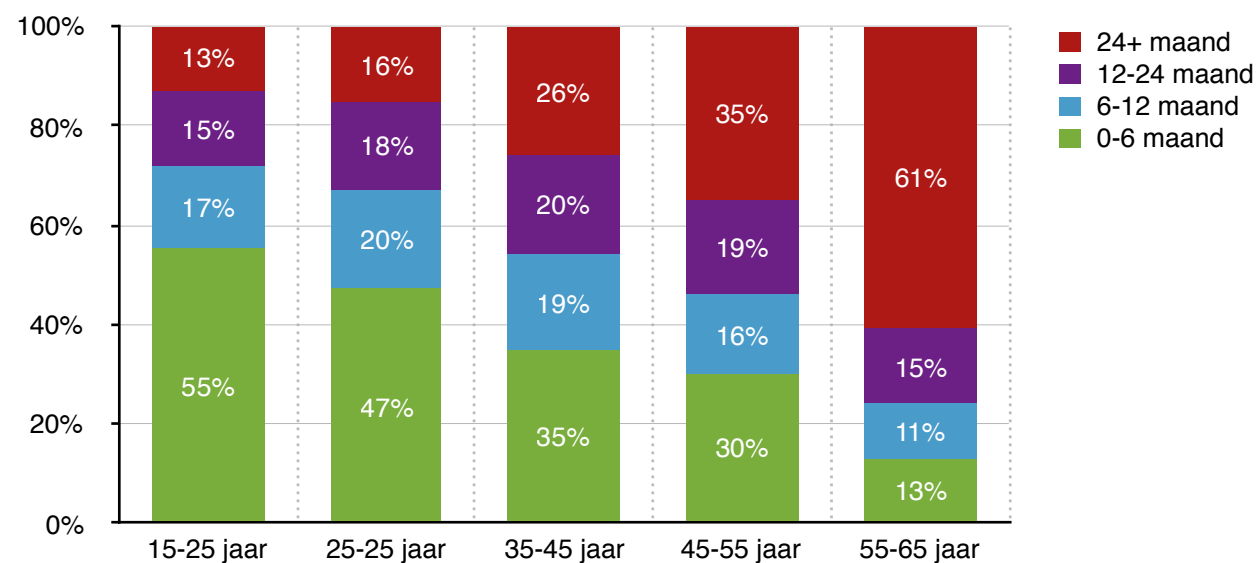
Het overheidsbeleid is er al sinds lange tijd op gericht om ouderen meer te laten deelnemen aan de arbeidsmarkt. De arbeidsparticipatie van de beroepsbevolking van 55-65 jarigen is de afgelopen 10 jaar dan ook gestegen. Bijna twee derde van deze ouderen heeft werk. Ondanks deze stijging evenaart het nog lang niet de arbeidsparticipatie van 25 tot 55 jarigen.

### Werkloze 55+'ers vinden moeilijker weer werk

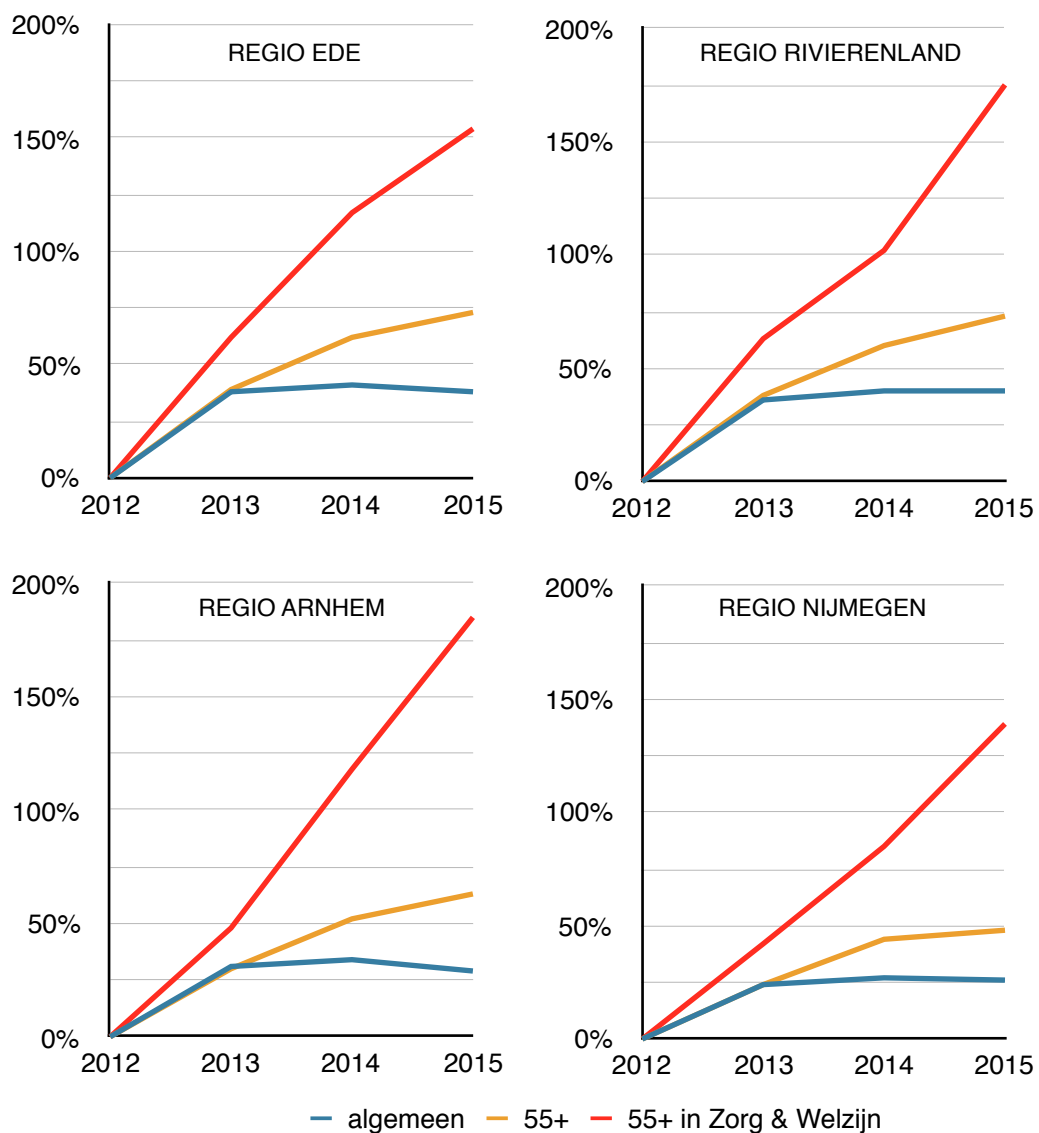
Door de vergrijzing is het aandeel 55+ in de beroepsbevolking gestegen. Dit betreft niet alleen een stijging van het aantal ouderen dat daadwerkelijk werkt (figuur 3) maar ook een stijging van het aantal ouderen dat niet werkt (en dat wel wil en kan). In tien jaar tijd is de werkloosheid onder 55+ gestegen van 4,3% in 2004 naar 7,7% in 2014 (ter vergelijking: voor alle leeftijdsgroepen steeg de werkloosheid in die periode van 5,7% naar 7,4%).

De kans om op korte termijn weer werk te vinden neemt af naarmate een werkzoekende een hogere leeftijd heeft (-figuur 4). Zo vindt meer dan de helft van de werkzoekende jongeren (15-25 jaar) weer werk binnen een half jaar. Bij 55+ gebeurt dit slechts in 13 procent van de gevallen.

**Figuur 4. Percentage werkzoekenden dat binnen een bepaalde periode werk vindt, naar leeftijdsgroep**



Figuur 5. Trend procentuele groei van aantal WW-gerechtigden naar regio, 2012-2015



### 55+ in Zorg & Welzijn extra getroffen

Per regio is de procentuele groei weergegeven van het aantal WW-gerechtigden dat is ingeschreven in de laatste 4 weken van elk jaar. In alle regio's is de stijging over het algemeen weer wat afgevlakt. Bij 55+ blijft het aantal WW-inschrijvingen echter stijgen. Ingezoomd op 55+ in Zorg & Welzijn zien we nog eens een extra sterke toename van mensen met een WW-uitkering.

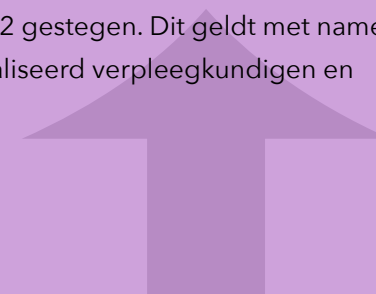
In regio Arnhem is de sterkste stijging te zien van 55+'ers met een WW-uitkering die voorheen in Zorg & Welzijn werkten. Eind 2012 waren dit er 311 en eind 2015 887. Een stijging van maar liefst 185 procent.

**Tabel 1. Ontwikkeling aantal 55+ WW-gerechtigden in Midden-Gelderland Zuid-Gelderland naar beroepsgroep, 2012-2015**

	2012	2013	2014	2015
<b>ZORG</b>				
Verpleegkundigen (gespecialiseerd)	18	37	45	52
Verpleegkundigen (mbo)	10	18	20	24
Verzorgenden	100	159	259	426
Vakspecialisten gezondheidszorg	60	66	100	129
Fysiotherapeuten	16	30	37	35
Medisch praktijkassistenten	31	29	48	63
<b>WELZIJN</b>				
Specialisten maatschappelijk gebied	66	92	134	173
Sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders	87	149	237	347

### Toename WW in alle beroepsgroepen

Voor alle beroepsgroepen in Zorg & Welzijn is het aantal WW-inschrijvingen sinds 2012 gestegen. Dit geldt met name voor verzorgenden, gespecialiseerd verpleegkundigen en voor beroepen in welzijn.

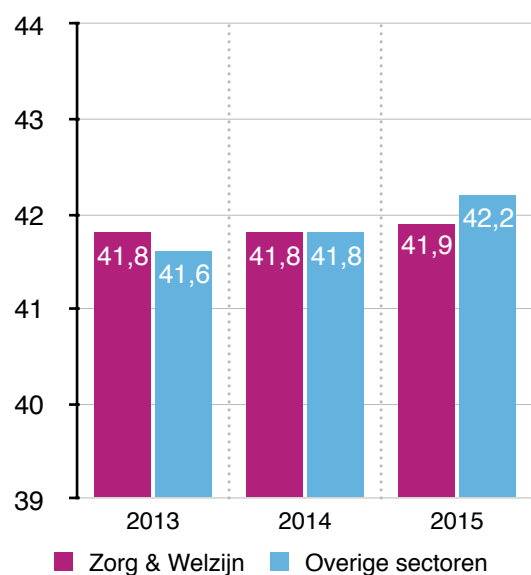




## 2 Het werkvermogen van medewerkers in Zorg & Welzijn

Werkvermogen laat zien in welke mate medewerkers fysiek, psychisch (o.a. motivatie om te werken) en sociaal in staat zijn om te werken. Het wordt in kaart gebracht door middel van de werkvermogen-index (WAI-index). Een WAI-score kan variëren van 7 (slecht werkvermogen) tot 49 punten (uitstekend werkvermogen). Een uitstekend werkvermogen hangt samen met minder ziekteverzuim en hogere productiviteit.

**Figuur 6. Gemiddeld werkvermogen in Zorg & Welzijn en overige sectoren, 2013-2015**



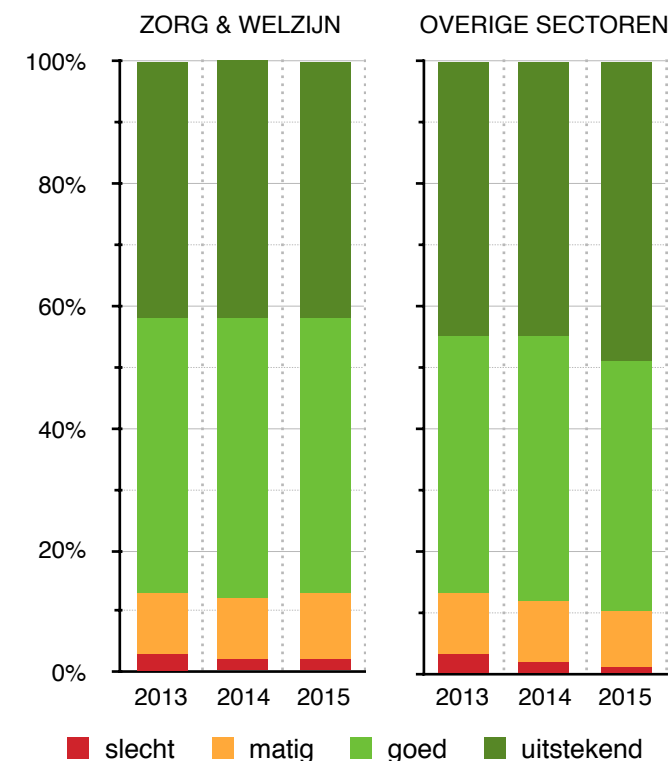
### Goed werkvermogen

Medewerkers Zorg & Welzijn rapporteren gemiddeld een goed werkvermogen. Opvallend is wel dat de overige sectoren in 2015 een positieve ontwikkeling in werkvermogen laten zien. De sector Zorg & Welzijn blijft achter in deze ontwikkeling en geeft een vrijwel gelijk beeld weer als in 2013 (figuur 6). Uit de analyses blijkt verder geen verschil in werkvermogen tussen branches te zijn.

### 13 procent kans op uitval

Hoewel het gemiddeld werkvermogen goed is, heeft ongeveer 13% van de Zorg & welzijns-medewerkers kans op uitval, tegen ongeveer 10% in de overige sectoren (figuur 7). Dit is potentieel een arbeidsproductiviteitsverlies van 3.9% (3% in de overige sectoren); van iedere €1000 aan loonkosten zal dan €39 bestaan uit extra loonkosten.

**Figuur 7. Verdeling werkvermogen in Zorg & Welzijn en overige sectoren, 2013-2015**



### Invloed leeftijd en geslacht

Er is een klein verschil gevonden tussen het werkvermogen van jongere en oudere medewerkers, en van vrouwen en mannen (tabel 2).

- Oudere medewerkers ervaren hogere lichamelijke taakeisen en hebben minder vaak een uitstekend werkvermogen.
- Vrouwen hebben gemiddeld een lager werkvermogen dan mannen en hebben minder vaak een uitstekend werkvermogen.

Tabel 2. Werkvermogen van medewerkers in Zorg & Welzijn naar leeftijd en geslacht, 2015

	Slecht	Matig	Goed	Uitstekend	Gemiddelde WAI-score	Werkvermogen lichamelijke taakeisen	Werkvermogen psychische taakeisen
<b>LEEFTIJD</b>							
-55 (61%)	1,4%	9,1%	43,3%	46,3%	42,2	4,12	4,09
55+ (39%)	2,9%	15,3%	48,6%	33,2%	40,6	3,97	4,03
<b>GESLACHT</b>							
vrouw (65%)	1,9%	10,6%	45,3%	42,1%	41,7	4,06	4,06
man (35%)	0,8%	9,8%	40,9%	48,4%	42,5	4,18	4,17

### Preventie en curatie

Het gemiddelde werkvermogen van medewerkers in de Zorg & Welzijnssector is goed. Er valt echter nog winst te behalen door zowel preventieve als curatieve maatregelen aan te bieden. 55+ medewerkers zullen hier in het bijzonder baat bij kunnen hebben. Daarom is het van belang om meer kennis te hebben over de aanwezigheid en het gebruik van personeelsinstrumenten.

De HR-Quickscan is ingezet om een beeld te krijgen van de HR-instrumenten die worden ingezet om het werkvermogen te bevorderen. In figuur 8 zijn de resultaten weergegeven van in totaal 21 WZW-leden. Hieruit blijkt dat relatief veel instrumenten niet worden ingezet of worden benut.

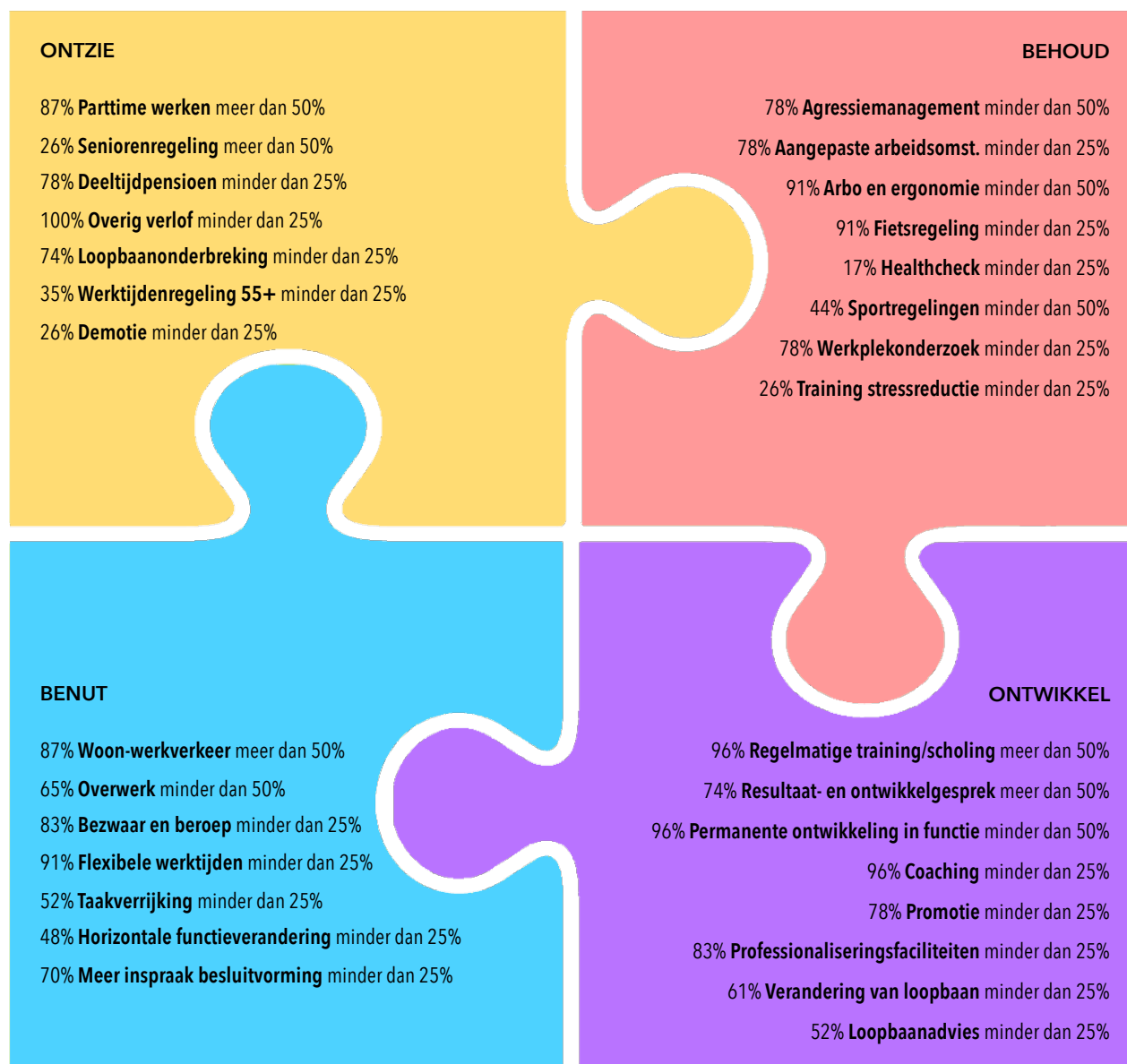
Volgens Kooij (2010) zijn HR-instrumenten te categoriseren in:

1. **Ontzie-instrumenten:** helpt medewerkers om op een lager niveau te functioneren als het oude niveau niet meer mogelijk is.
2. **Benutinstrumenten:** helpt medewerkers na een verlies terug te keren op het oude niveau van functioneren.
3. **Behoudinstrumenten:** helpt medewerkers het huidige niveau van functioneren te behouden.
4. **Ontwikkelinstrumenten:** helpt medewerkers om op een hoger niveau te functioneren.

#### Belangrijkste resultaten HR-Quickscan

- Als belangrijkste thema's worden genoemd: Employability, duurzame inzetbaarheid en flexibele inzet van medewerkers.
  - Met 6,1% ligt het gemiddelde verzuimpercentage relatief hoog (landelijk ligt dit percentage op 4,8% voor de sector Zorg & Welzijn).
1. **Ontzie:** De resultaten laten een divers beeld zien. Meest opvallend is demotie. Dit instrument wordt weinig aangeboden en ook weinig gebruikt.
  2. **Benut:** Ook hier lopen de resultaten uiteen. Er liggen met name nog kansen voor meer horizontale functieverandering.
  3. **Behoud:** Deze instrumenten worden veel ingezet en gebruikt onder oudere medewerkers. Healthchecks zijn hierin een uitzondering.
  4. **Ontwikkel:** Ook ontwikkelinstrumenten worden veel aangeboden, echter een groot deel wordt door oudere medewerkers weinig gebruikt (o.a. coaching).
- Deze resultaten komen overeen met eerder onderzoek naar duurzame inzetbaarheid (Lange, 2014).

Figuur 8. Aanwezigheid en mate van gebruik van HR-instrumenten binnen Zorg & Welzijn\*



\* Leesvoorbeeld:  
In 87% van de organisaties zijn er regelingen voor parttime werken; meer dan 50% van medewerkers 55+ maakt hier gebruik van.

## 4 Praktijkvoorbeelden



Attent Zorg en Behandeling levert met ongeveer 1200 medewerkers en 800 vrijwilligers diensten op het gebied van wonen, welzijn en zorg aan meer dan 1.500 - vooral oudere - cliënten in de brede regio van Doesburg, Dieren, Rheden, Velp, Arnhem en Overbetuwe. Maatwerk en zelfregie zijn belangrijke uitgangspunten voor de organisatie. Niet alleen als het gaat om de dienstverlening aan cliënten, maar ook als het gaat om de inzetbaarheid van medewerkers. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers bewuster gaan kijken naar hun eigen inzetbaarheid en zelf stappen nemen om hun inzetbaarheid te vergroten?

**Yvonne de Moor (P&O-adviseur) en Sylvia Knuman (arbo-adviseur) vertellen hoe het thema 'duurzame inzetbaarheid' een plaats krijgt in de organisatie en in het denken en doen van de medewerkers.**

### Werken met de Work Ability Index (WAI) bij Attent Zorg en Behandeling

In 2013 is Attent Zorg en Behandeling gestart om met de WAI het werkvermogen van medewerkers in kaart te brengen. De helft van de teams heeft inmiddels gebruik kunnen maken van de WAI, 70% van de medewerkers in deze teams heeft dit ook daadwerkelijk gedaan. In januari 2017 zullen ook alle overige teams aan de beurt zijn geweest. En is er een Attent-brede rapportage beschikbaar die verder richting zal geven aan de acties die nodig zijn om de inzetbaarheid van bepaalde groepen medewerkers te ondersteunen. Yvonne de Moor: "Naast 'meten is weten' is belangrijk dat we tijdens dit project ook een proces van bewustwording stimuleren bij medewerkers. We gaan naar aanleiding van de resultaten van de WAI op verschillende manieren in gesprek met individuele medewerkers, teams, managers." Een groot voordeel van de WAI is dat het een gemeenschappelijk gedachtenkader biedt om te kunnen communiceren over duurzame inzetbaarheid: Het zogenoemde Huis van werkvermogen. In dit Huis van werkvermogen worden verschillende aspecten van inzetbaarheid

zoals gezondheid, competenties, motivatie en het werk (inhoud en omstandigheden) als verdiepingen in een huis in beeld gebracht. Dit beeld helpt medewerkers om hun gedachten over de eigen inzetbaarheid te ordenen en daar conclusies voor zichzelf aan te verbinden. Ook helpt het managers om vanuit dit beeld van het 'Huis van werkvermogen' een heel gericht gesprek met medewerkers over hun inzetbaarheid te voeren.

**"Elke leeftijdsfase kan specifieke mogelijkheden en belemmeringen hebben."**

#### Ouderen versus jongeren

Sylvia Knuman: "We hebben bewust gekozen voor een brede benadering van alle medewerkers. Zo krijg je een goed beeld over alle teams, alle functies en alle leeftijdsgroepen. Ouderen zijn geen speciale groep als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Medewerkers met jonge kinderen, medewerkers met mantelzorg voor ouders, oudere medewerkers met fysiek belastend werk: elke leeftijdsfase kan specifieke mogelijkheden en belemmeringen hebben." Yvonne de Moor: "Het is

niet zo dat je kunt stellen dat de inzetbaarheid van ouderen minder goed is dan die van jongeren. Wel kan het zo zijn dat je fysieke draagkracht in de loop der tijd afneemt, maar inzetbaarheid gaat over veel meer: je motivatie en inzet, blijvende competentie-ontwikkeling, emotionele intelligentie die door levenservaring juist ook kan toenemen. Voor alle medewerkers zijn bewustwording en zelfregie van belang; dat mensen zich bewust zijn van hun eigen situatie en zelf stappen ondernemen of zaken bespreekbaar maken met hun leidinggevende als zij fricties ervaren.”

### **Cruciale factoren**

Knuman en De Moor hebben voor een hele gestructureerde aanpak gekozen om duurzame inzetbaarheid op de agenda te zetten en in te laten burgeren in de organisatie. Dit vraagt een goede voorbereiding en een wat langere adem in het begin, maar hierdoor heeft het wel een goed fundament gekregen. Zo zijn ze gestart met het creëren van draagvlak voor het thema bij het directieteam. Door de urgentie van aandacht voor duurzame inzetbaarheid te onderbouwen met feitelijke gegevens, zoals leeftijdsopbouw van het personeelsbestand, in- en uitstroom,

verzuimcijfers en de kosten daarvan. Ook is een calculatie gemaakt van hoeveel een project voor duurzame inzetbaarheid kost en hoe deze investering zich terugverdient. Hierdoor was het mogelijk een realistisch budget te begroten waarmee de activiteiten goed kunnen worden uitgevoerd.

Verder wordt tijdens het project veel aandacht besteed aan het betrekken van medewerkers, managers en P&O-adviseurs bij het thema duurzame inzetbaarheid: door voorlichting, terugkoppeling van (geanonimiseerde) groepsresultaten vanuit de WAI aan teams, de mogelijkheid van aanvullende gesprekken voor medewerkers met een sterk verminderd werkvermogen, kennisoverdracht aan managers en P&O-adviseurs met betrekking tot duurzame inzetbaarheid.

Tot slot is het de bedoeling dat na afloop van het project de aandacht voor de inzetbaarheid van medewerkers verankerd is in de reguliere beleidscyclus en personeelsinstrumenten. Denk aan de reguliere jaarplannen, de functionerings- en ontwikkelgesprekken die met medewerkers gevoerd worden en opleidingsplannen. Knuman en De Moor zijn blij te zien dat medewerkers in beweging komen. Zo horen ze

bijvoorbeeld van medewerkers dat zij naar aanleiding van de meting minder uren zijn gaan werken zodat zij langer inzetbaar kunnen blijven; sommigen zijn actief gaan nadenken over hun loopbaan en of ze nog wel op de goed plek zitten; anderen hebben stappen ondernomen richting een gezondere leefstijl (denk aan voeding, stoppen met roken). Sylvia Knuman: “Dat is precies waar het om gaat: dat mensen niet passief blijven maar zelf in actie komen. Waar nodig met ondersteuning van Attent. Die is er dan vooral op gericht om deze zelfregie te versterken. We zijn er trots op als dat gaat lukken!”



Bij ZZG zorggroep leveren ongeveer 3.000 medewerkers en 900 vrijwilligers zorg en ondersteuning aan zo'n 4.200 cliënten in Zuid-Gelderland. Driekwart van de cliënten krijgt wijkverpleging, daarnaast worden hoogcomplexere zorg en diensten aangeboden in kleinschalige woonvormen en in een herstelhotel. Ook is verpleeghuiszorg thuis mogelijk. ZZG zorggroep ziet de medewerkers als haar belangrijkste kapitaal: medewerkers die vanuit passie en betekenis hebben gekozen om in de zorg te gaan werken en die verantwoordelijkheid willen dragen om gezamenlijk met het management de nieuwe uitdagingen in de langdurige zorg aan te gaan. Met de veranderingen in de langdurige zorg wil ZZG zorggroep aansluiten op de groeiende vraag naar meer hoogcomplexere zorg.

**Hans Vos, gebiedsdirecteur, vertelt hoe ZZG zorggroep deze ambitie verbindt met nieuwe manieren om samen met medewerkers hun duurzame inzetbaarheid te vergroten.**

## Duurzame inzetbaarheid die recht doet aan de diversiteit van medewerkers bij de ZZG Zorggroep

Hans Vos: "Belangrijk is dat je een goede match kan maken tussen de behoefte van de cliënten en de drijfveren, ambities en competenties van mensen." De diversiteit onder cliënten en medewerkers is groot. Volgens Vos is het dus belangrijk om een breed (nieuw) instrumentarium te hebben waarmee je op die diversiteit kan aansluiten. Verder is het van belang dat de organisatie en de medewerkers kennis nemen van nieuwe inzichten vanuit de praktijk en wetenschap zoals bijvoorbeeld de betekenis van het zogenoemde 'werkgehalte' voor medewerkers, cliënten en organisatie. Ook het inzetten op zowel verticale als horizontale carrièreplanning en op job crafting zijn belangrijk. Hiermee krijgen medewerkers meer zelfregie over hun loopbaan.

Vos over het belang van nieuwe instrumenten: "Veelal wordt er in de organisatie nog gewerkt met HRM-instrumenten waarbij beheer en beheersing op de voorgrond staan. Duurzame inzetbaarheid gaat echter vooral over de vraag

wat de zin van je werk is, hoe gelukkig je bent in je werk en welke erkenning je daarvoor krijgt. Als ZZG hebben we daarom meegewerkt om een 'Koerskaart werkgehalte' te ontwikkelen. Een spel waarmee medewerkers binnen hun team in dialoog gaan met elkaar en dicht bij zichzelf blijven als ze over zichzelf en hun werk praten. "In het spel beantwoorden teamleden vragen als "Kan ik mijn bijdrage optimaal leveren, worden mijn kwaliteiten benut, pas ik binnen de cultuur, wat zijn mijn overtuigingen en krijg ik de erkenning

**"Het meest trots ben ik op de processen die we doorlopen met de medewerkers als we samen iets nieuws ondernemen."**

die ik verdien, ben ik trots op mijn team, is er voldoende (zelf)vertrouwen?" Vanuit een dergelijke benadering worden de concrete drijfveren en ambities van de medewerkers zichtbaar en wordt duidelijk waar verbeterpunten liggen in het team en in de organisatie. Ook wordt duidelijk waar en hoe medewerkers en teams door de organisatie ondersteund kunnen worden. Vanwege de groeiende vraag naar hoogcomplexere zorg is het belangrijk dat hierover tijdig met

medewerkers wordt gepraat. Er is dan voldoende tijd voor o.a. scholing en voor aanpassingen in de organisatie. Duurzame inzetbaarheid hoeft overigens niet altijd te betekenen dat mensen meer scholing moeten krijgen van een hoger niveau. Dit is niet voor iedereen weggelegd en ook niet altijd nodig. Binnen een bepaald opleidingsniveau kan er bijvoorbeeld worden gewerkt aan horizontale carrièreplanning of aan job crafting, zodat medewerkers hun baan meer naar eigen wensen kunnen inrichten en het beter op hen aansluit.

### **Ouderen versus jongeren**

Volgens Vos is duurzame inzetbaarheid geen exclusief thema voor oudere werknemers. Het is voor elke leeftijdsgroep relevant. Zo blijkt bijvoorbeeld dat pas afgestudeerde hbo-verpleegkundigen problemen kunnen hebben met hun energiebalans. Daarnaast kunnen er in verschillende leeftijdsgroepen vraagstukken liggen in de werk-privé balans (werknemers met een jong gezin of oudere werknemers met mantelzorgtaken) of kunnen er problemen zijn met fysiek of psychisch belastend werk.

### **Cruciale factoren**

Samenvattend ziet Vos een aantal cruciale factoren als het gaat om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten:

- Mijd een technocratische beheersmatige aanpak, maak duurzame inzetbaarheid tot iets waarmee de medewerkers zichzelf als mens mee verbonden voelen.
- Kies voor een integrale benadering, werk van uit verschillende invalshoeken en gebruik een breed (nieuw) instrumentarium dat relevant is voor duurzame inzetbaarheid en dat aansluit op de grote diversiteit van werknemers.
- Vertrek op tijd met de medewerker. Bespreek hoe de zorg verandert, wat dat voor de medewerker betekent en wat je kan doen om je eigen inzetbaarheid te waarborgen. Als je op tijd begint, heb je voldoende ruimte om de ontwikkeling van medewerkers in de pas te laten lopen met de ambities van de organisatie.

Het belangrijkste is echter dat er met duurzame inzetbaarheid écht wordt samengewerkt met medewerkers om gezamenlijke belangen en ambities te kunnen realiseren en dat je samen

trots kan zijn op wat je kunt betekenen voor de cliënten

Vos: “Het meest trots ben ik op de processen die we doorlopen met de medewerkers als we samen iets nieuws ondernemen. Samen nieuwe vormen van wonen en zorg bedenken die echt het verschil maken voor cliënten en medewerkers.”



## 5 Conclusies en slotwoord

De sector Zorg & Welzijn In Midden- en Zuid-Gelderland is vergrijsd en de arbeidsmarktanalyses geven een zorgelijk beeld. Deze ontwikkelingen hebben invloed op het HR-beleid van zorg- en welzijnsorganisaties. Hoewel we al geruime tijd weten dat de gemiddelde leeftijd van professionals op onze arbeidsmarkt hoger wordt, verdient dit onderwerp meer aandacht op in-, door- en uitstroombeleid.

Uit de analyse van de WAI gegevens is gebleken dat oudere medewerkers een goed werkvermogen hebben. Echter heeft ook een deel kans op uitval. Samen met het regionale hoge verzuimpercentage vragen deze resultaten om actie en preventief beleid. WZW ondersteunt haar leden bij het opstellen van een levensfasebewust beleid en het gericht inzetten van HR-instrumenten om het werkvermogen te verbeteren.

Om werkvermogen onder oudere medewerkers te verhogen is het onvoldoende om enkel in te zetten op ontzie-instrumenten. De puzzel van werkvermogen wordt gelegd als meerdere instrumenten worden ingezet. Enkel een combinatie vanuit verschillende kwadranten ( zie figuur 8) leidt tot een optimale balans.

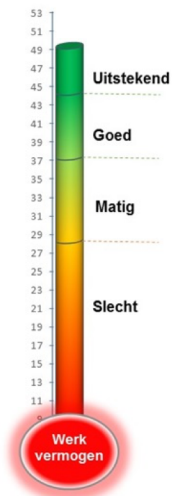
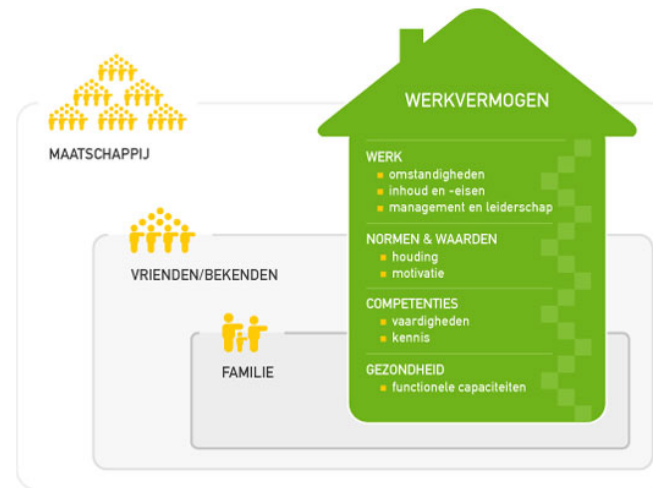
Uit de interviews met Attent Zorg en Behandeling en ZZG zorggroep komt naar voren hoe zij medewerkers stimuleren om de balans te vinden en acties in te zetten om zowel lichamelijk als geestelijk goed te blijven functioneren. Daarbij ligt de focus niet op leeftijdscategorie, maar bij het individu. Het faciliteren vanuit de organisatie samen met de zelfregie vanuit de medewerker zorgen voor een actieve benadering en vergroten de kans op een goed werkvermogen.

Door met elkaar relevante kennis en ervaringen te delen, willen we samen komen tot een gezonde arbeidsmarkt. Dit themarapport geeft richting aan hoe we beleid kunnen ontwikkelen voor oudere medewerkers. Echter, mensen variëren en bij elke levensfase past een andere aanpak. Om effectiever te worden, moet de focus veranderen naar een individuele benadering. Daarmee doen we écht recht aan zelfregie van de medewerker en goed werkgeverschap.

*Arno Spitters*  
Directeur, WZW

## Toelichting Workability Index (WAI)

De Work Ability Index (WAI) is een gevalideerd meetinstrument dat in kaart brengt in welke mate medewerkers in staat zijn hun werk nu en in de nabije toekomst goed uit te kunnen voeren. Met andere woorden, het meet de 'duurzame inzetbaarheid' van medewerkers. Het is in de jaren tachtig ontwikkeld in door het Finnish Institute of Occupational Health. Werkvermogen wordt omschreven als "de mate waarin een werknemer zowel lichamelijk als geestelijk (psychisch) in staat is om zijn/haar huidige werk uit te voeren." (Ilmarinen, 2006). De onderliggende theorie van de WAI is gevisualiseerd in het huis van werkvermogen. Dit huis geeft de interactie weer tussen de belastbaarheid (gezondheid, competenties en normen & waarden) en de belasting (het werk). Daarnaast heeft ook de omgeving invloed op het werkvermogen, in de vorm van sociale netwerken en de bredere maatschappelijke context. De basis voor werkvermogen wordt gelegd door de gezondheid van een werknemer, het fundament van het huis.



De WAI vragenlijst meet zeven onderliggende dimensies: (1) huidige werkvermogen vergeleken met beste werkvermogen; (2) werkvermogen in relatie tot eisen van het werk; (3) aantal huidige aandoeningen; (4) inschatting werkuitoefening door beperkingen; (5) ziekteverzuim gedurende afgelopen twaalf maanden; (6) eigen inschatting werkvermogen over twee jaar; en (7) psychische vitaliteit/mentale capaciteiten. Voor iedere vraag kan een aantal punten worden verkregen. De som van de punten op alle vragen resulteert in de uiteindelijke score voor werkvermogen die kan variëren van 7 (laag werkvermogen) tot 49 punten (hoog werkvermogen). Deze score kan tevens ingedeeld worden in slecht (7-27 punten), matig (28-36 punten), goed (37-43 punten) en een uitstekend werkvermogen (44-49 punten).

De WAI kan worden ingezet als instrument om de duurzame inzetbaarheid in een organisatie te vergroten of op peil te houden en geeft indicaties voor preventie en amplitie. Er is wetenschappelijk aangetoond dat werknemers met een lager werkvermogen, minder productief zijn. Een lagere score op de WAI index geeft een verhoogd risico op verminderde inzetbaarheid in de toekomst.

Meer achtergrondinformatie, relevante praktijkvoorbeelden en diverse opleidingsmogelijkheden voor HR medewerkers of werkgevers zijn te vinden via [www.blikopwerk.nl](http://www.blikopwerk.nl).

### Literatuur

Ilmarinen, J. (2006). Towards a longer and better working life: A challenge of work force ageing. *La Medicina del Lavoro*, 97, 143-147.

Kooij, D. (2010). Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 37-50.

Lange, A. de (2014). *Langer werken? De Arbeidsmarkt in Transitie en Duurzame Inzetbaarheid*. Arnhem: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

### Databronnen

Figuur 1: CBS, Statline

Figuur 2: SSB van CBS, bewerkt door Kiwa Carity

Figuur 3: CBS, Statline

Figuur 4: CBS, Statline

Figuur 5: UWV, cijfers opgevraagd door WZW

Tabel 1: UWV, cijfers opgevraagd door WZW

Figuur 6: Blik op Werk ([www.blikopwerk.nl](http://www.blikopwerk.nl))

Figuur 7: Blik op Werk ([www.blikopwerk.nl](http://www.blikopwerk.nl))

Tabel 2: Berekening op basis van data en benchmarktool van Blik op Werk ([www.blikopwerk.nl](http://www.blikopwerk.nl))

Figuur 8: HR-Quicksan, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, WZW