

## WERKWIJZER

# Duurzame inzetbaarheid en de WAI vanuit werknemersperspectief



Matthieu Mes en Marian de Groot

## Inhoudsopgave

Inleiding	4
Wat is werkvermogen?	5
Wat is de WAI?	7
Wat heb ik aan de WAI als individuele werknemer, bedrijf of sector?	9
Spelregels bij gebruik en inzet van de WAI	11
Waar plaats je de WAI? In het arbo- of hrm-domein?	12
Lessen uit de praktijk	14
Waar vind ik meer achtergrondinformatie?	18

Deze Werkwijzer kwam tot stand dank zij de medewerking van:

Jan Golsteijn, stichting Arbouw,	Johan Schaaf, or IBM Nederland
Ernst Jurgens, KLM Health Services	Ruud de Haan, Sociaal Fonds Taxi
Stef Soons, OR-trainingen	Heleen de Boer, FNV Bouw
Ben Hoogendam, FNV Abva Kabo	Caroline Rietbergen, vakcentrale FNV
Sonja Baljeu, CNV vakcentrale	Hanneke de Geus, vakcentrale MHP
Ed Hermans, Arbo-Unie	Sietske van Rossum, stichting Blik op Werk

## Colofon

- Titel:** Werkwijzer. Duurzame inzetbaarheid en de WAI vanuit werknemersperspectief  
**Auteurs:** Matthieu Mes en Marian de Groot  
**Tekstredactie:** Gonda van Mólken  
**Ontwerp:** Evert van de Biezen

**Uitgave:** CINOP, 's-Hertogenbosch  
Februari 2010

© CINOP 2010

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



Postbus 1585  
5200 BP 's-Hertogenbosch  
Tel: 073-6800800  
[www.cinop.nl](http://www.cinop.nl)



Postbus 2707  
3500 GS Utrecht  
Telefoon: 0900-2545679  
[www.blikopwerk.nl](http://www.blikopwerk.nl)

# Inleiding

Een goed werkvermogen draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Inzetbaar blijven in je werk wordt steeds belangrijker. We gaan in Nederland immers doorwerken tot ons 67<sup>e</sup> jaar. Bovendien is aan het werk blijven in passend werk dat bij je mogelijkheden aansluit, de beste garantie op een inkomen. En je vergroot op die manier de kans dat je in goede gezondheid van je pensioen kunt genieten.

In deze Werkwijzer maken we duidelijk wat werkvermogen is en hoe de Work Ability Index (WAI) werkt. Dit instrument meet het werkvermogen van werknemers in hun functie. Wat zijn de voordelen van het instrument? Met welke valkuilen en risico's kun je als werknemer te maken krijgen? En wat kun je als vakbond of ondernemingsraad doen om de WAI in te passen in een aanpak gericht op duurzame inzetbaarheid?

Als lid van de or of vanuit de vakbond kun je te maken krijgen met vragen over de inzet van de WAI. Deze brochure geeft daarom naast informatie over dit instrument, ook do's en dont's bij de inzet van de WAI.

De Werkwijzer is op verzoek van de Stichting Blik op Werk samengesteld door Matthieu Mes en Marian de Groot van CINOP. De *Stichting Blik op Werk* zet zich in voor een brede inzet van de WAI in Nederland in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en bevordert een goede en verantwoorde toepassing van het instrument. CINOP is in opdracht van diverse cao-partijen betrokken bij de ontwikkeling van sectorale loopbaanprojecten waarbij de WAI wordt ingezet. Ook begeleidde CINOP op verzoek van Blik op Werk het Lerend netwerk WAI vanuit Werknemersperspectief. Deze Lerende netwerken zijn bedoeld om de kennis en ervaring met de WAI te vergroten en te delen.

# 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 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 uitval en arbeidsongeschiktheid. Het zorgt ervoor dat werknemers langer in goede gezondheid 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: gezondheid**

In het Huis van Werkvermogen is de lichamelijke en psychische gezondheid van de werknemer de basis voor een goed werkvermogen. Het is het fundament waarop het huis is gebouwd.

Maatregelen om de gezondheid van werknemers te verbeteren, zijn bijvoorbeeld conditietrainingen of hulp bij het aanpassen van houding en gedrag. Het is zowel voor de werknemer als het bedrijf belangrijk regelmatig stil te staan bij de lichamelijke en psychische gezondheid van werknemers. Zeker in fysiek of psychisch belastende functies. Dit kan helpen de hoge kosten van verzuim te voorkomen voor de werkgever. De werknemer loopt minder risico op inkomensverlies door ziekte en arbeidsongeschiktheid.

## **Eerste verdieping: competenties**

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. Deze competenties leer je op school, maar ook in je werk, in cursussen en door leren op de werkplek. Omdat de eisen van de functie in de loop der tijd veranderen, moet je deze competenties ook blijven ontwikkelen. Ook als oudere werknemer. Als je competenties niet meer aansluiten bij de eisen van de functie, kunnen problemen en gezondheidsklachten ontstaan. Het is dus belangrijk de gevraagde en aanwezige competenties regelmatig in kaart te brengen en te zorgen dat werknemers zich blijven ontwikkelen. Een instrument dat hier geschikt voor kan zijn is een EVC-procedure, die eerder verworven competenties in kaart brengt.

## **Tweede verdieping: waarden en normen**

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 meer overeenkomen met die van collega's en het bedrijf, versterken deze elkaar. Veranderingen in een bedrijf of in de bedrijfsvoering kunnen grote invloed hebben op de waarden. Bijvoorbeeld omdat nieuwe aandeelhouders meer winst willen maken en er zakelijker gewerkt moet worden. Of omdat de overheid meer grip wil krijgen op de kosten in de zorg, waardoor werknemers steeds meer moeten tijdschrijven. Maar ook kan het zijn dat de waarden en normen van een werknemer veranderen. Bijvoorbeeld door veranderingen in de gezinssituatie, zoals de geboorte van een kind of ouders die meer zorg en aandacht vragen. Deze veranderingen kunnen grote invloed hebben op hoe je als werknemer aankijkt tegen je werk. Hier regelmatig bij stilstaan en maatregelen nemen in samenspraak met de werkgever, kan voorkomen dat er problemen ontstaan over de verschillen in waarden.

### **Derde verdieping: werkomstandigheden en management**

De derde 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 invloed op het werkvermogen van werknemers. Zo is het in een team bijvoorbeeld belangrijk te letten op de samenstelling. Als die evenwichtig verdeeld is tussen jongeren en ouderen, kunnen zwaardere en minder zware taken beter verdeeld worden. Bij oudere werknemers neemt immers de fysieke kracht gaandeweg af. Zij kunnen wellicht meer ingezet worden op begeleidende taken voor jongere medewerkers. Voor een optimaal werkvermogen is het belangrijk dat een leidinggevende inzicht heeft in de verschillende levensfasen en begrijpt op welke manier hij hier met maatregelen op in kan spelen.



## 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.

### Dimensies van de WAI en puntenverdeling

1. Kenmerken van de functie (vormt samen met het derde punt één dimensie)	geen punten
2. Huidig werkvermogen vergeleken met beste werkvermogen	0-10 punten
3. Werkvermogen in relatie tot de eisen van het werk	2-10 punten
4. Aantal huidige aandoeningen	1-7 punten
5. Inschatting van de beperking van de werkuitoefening door aandoeningen	1-6 punten
6. Ziekteverzuim gedurende de afgelopen twaalf maanden	1-5 punten
7. Eigen prognose werkvermogen over twee jaar	1, 4, 7 punten
8. Psychische vitaliteit/mentale capaciteiten	1-4 punten
<b>WAI-score</b>	<b>7-49 punten</b>

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:

Score	Beoordeling	Betekenis
7 – 27 punten		De werknemer heeft een laag werkvermogen. Het is voor deze werknemer noodzakelijk om nader onderzoek te doen om de dreigende uitval te voorkomen. Herstel van het werkvermogen is nu het allerbelangrijkst.
28 – 37 punten		De werknemer heeft een matig werkvermogen. Hij of zij ervaart diverse knelpunten die het idee geven het werk minder goed aan te kunnen. Deze punten kunnen voor de werknemer op termijn een reden vormen om uit te vallen. Verkennen wat heeft geleid tot deze uitslag en nagaan hoe het werkvermogen kan worden versterkt, kunnen nu belangrijke acties zijn.
38 – 43 punten		De werknemer ervaart geen problemen. Hoewel er altijd uitval kan plaatsvinden, wordt dat op dit moment in ieder geval niet door de werknemer verwacht. Er is geen aanleiding direct acties in te zetten. Het ondersteunen van het werkvermogen kan het goede resultaat bestendigen of nog verbeteren.
44 – 49 punten		De medewerker ervaart geen problemen en er is sprake van een uitstekend werkvermogen. Er zijn geen acties noodzakelijk.

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.

Als mensen een rode score halen op de WAI, is nader onderzoek nodig om een diagnose te stellen. Bij een oranje score is dit ook gewenst. Het is immers belangrijk vast te stellen wat nu maakt dat een werknemer zijn of haar werkvermogen als laag of matig beoordeelt. Weet je die oorzaken, dan kun je een plan van aanpak opstellen voor het verbeteren van het werkvermogen.

Uit verschillende wetenschappelijke onderzoeken is naar voren gekomen dat het werkvermogen, ook op latere leeftijd, kan verbeteren als er goede interventies worden ingezet. Onderzoek heeft ook uitgewezen dat de kans groot is dat iemand uitvalt als er niets gedaan wordt.

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. Zeker als er sprake is van een rode of oranje score is er aanleiding om in actie te komen!

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

### Een voorbeeld uit de praktijk: timmerman wordt kraanmachinist

*Stichting Arbouw regelt de preventieve gezondheidszorg in de sector Bouw & Infra en probeert arbeidsomstandigheden in de sector te verbeteren. In de cao is afgesproken dat werknemers opgeroepen worden voor een Periodiek ArbeidsGeneeskundig Onderzoek (PAGO). Eens per vier jaar voor werknemers onder de 40 jaar en eens per twee jaar voor werknemers ouder dan 40 jaar. De WAI wordt al sinds 2001 afgenomen tijdens het PAGO. Bij laag werkvermogen doet de arts van de arbodienst aanvullend onderzoek naar de belastbaarheid van de werknemer. Deze belastbaarheid wordt vergeleken met het belastingsprofiel van de functie die de werknemer vervult. In de bouw zijn dit bijvoorbeeld de timmerman of de metselaar. Vervolgens vult de arbo-arts de AO-indicator in. Dit is een percentage dat de kans aangeeft dat de werknemer binnen vier jaar voor langere tijd door ziekte uit zal vallen. Hoe hoger het percentage, hoe groter de kans op uitval.*

*In de cao's voor de Bouw & Infra en in een aantal aanpalende cao's – zoals voor de schilders, stukadoors, dakdekkers en natuursteenbewerkers – zijn afspraken gemaakt over loopbaanbeleid. Werknemers hebben eens in de vijf jaar recht op een loopbaancheck. Zij kunnen via het Loopbaantraject Bouw & Infra een loopbaanadvies krijgen. Als men dit wil, mag men een loopbaanstap zetten binnen de branche. De kosten voor de benodigde opleiding worden vaak vergoed door de sector. Werknemers met een AO-indicator van 38% of hoger mogen ook begeleid worden naar een functie buiten de sector. Daar zijn vaak lichtere functies te vinden. Ditzelfde geldt voor zieke werknemers die niet meer terug kunnen naar hun oude functie.*

*Veel werknemers maakten al een loopbaanstap en konden zo gezond blijven werken. Timmerlieden werden bijvoorbeeld uitvoerder of kraanmachinist en schilders konden aan de slag als commercieel medewerker bij een vergroothandel.*

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, werkplek-aanpassingen, 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.

### ‘Accent op voorzorg’

*Caroline Rietbergen, beleidsmedewerker Sociale Zekerheid en Arbeidsmarkt van de vakcentrale FNV is duidelijk: een sectorale aanpak rond de WAI op basis van cao-afspraken heeft haar voorkeur. Je kunt allerlei zaken die belangrijk zijn voor werknemers goed en onafhankelijk regelen. De sector Bouw & Infra noemt zij als goed voorbeeld. Door het accent op ‘voorzorg’ te leggen, kunnen werknemers hun werkvermogen en loopbaan zelf managen. Doordat de voorzieningen gelden voor alle werknemers die onder de cao vallen, kunnen ook werknemers in kleinere mkb-bedrijven – waar vaak geen sprake is van een professioneel gezondheids- of hrm-beleid – werken aan duurzame inzetbaarheid. De sector bereikt hiermee dat er minder werknemers arbeidsongeschikt worden. Werknemers groeien ook makkelijker door naar andere functies. Zo bindt de sector werknemers en mensen werken met meer plezier. Doordat er centraal door Stichting Arbouw goede afspraken zijn gemaakt met uitvoerders over de privacy en over de professionele uitvoering rond de WAI, is de positie van de werknemer goed beschermd.*



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 uitval. Bovendien biedt een database van WAI-uitslagen op sectorniveau de mogelijkheid tot benchmarken. Bedrijven kunnen hun score vergelijken met soortgelijke bedrijven in de sector. Dat prikkelt bedrijven om er een schepje bovenop te doen.

## 'WAI regelmatig aanbieden'

*Sonja Baljeu is beleidsadviseur Arbeidsomstandigheden en ergonoom bij de vakcentrale CNV. Zij ziet de WAI als een belangrijk meetinstrument om werknemers te ondersteunen in hun keus voor passend werk. Werk dat aansluit bij het individuele werkvermogen. De WAI is daarom pas zinvol als het instrument regelmatig – om de twee tot vijf jaar – wordt aangeboden aan alle werknemers van een bedrijf of sector. Aan ouderen zou dit instrument om de twee tot drie jaar aangeboden kunnen worden. Belangrijk is dat gegevens uit de WAI van bedrijven en sectoren goed beheerd worden. Met het oog op de privacy van de werknemers en om trends en ontwikkelingen waar te kunnen nemen. De WAI als onderdeel van duurzame inzetbaarheid kan in overleg met sociale partners goed opgepakt worden op sectorniveau. Per sector kan een keuzepakket op maat aangeboden worden, om werknemers langer inzetbaar te houden binnen de eigen sector of over de sectorgrenzen heen.*



## Spelregels bij gebruik en inzet van de WAI

Vakbonden volgen de inzet van de WAI kritisch. De uitslag bevat immers 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 daarom 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 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 *vervolgactiviteiten na afname van de WAI*;
- de ondernemingsraad of medezeggenschapsraad in het bedrijf heeft instemmingsrecht voor 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 groepsgrootte 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;
- de WAI is geen selectie-instrument.

### Aanvullende tips en adviezen vanuit vakbondsperspectief

In de bijeenkomsten van het Lerend netwerk WAI vanuit Werknemersperspectief is door de deelnemers aan dit netwerk een aantal adviezen voor een succesvolle toepassing benoemd. Deze maken de inzet van het instrument waardevoller en doen beter recht aan het werknemersbelang:

- het instrument is ingebed in het arbo- en/of hrm-beleid van het bedrijf of de sector;
- er is beleid afgesproken wat er gebeurt als werknemers een lage score halen;
- er is geld gereserveerd of menskracht beschikbaar om de noodzakelijke of wenselijke interventies in te kunnen zetten om het werkvermogen te herstellen of te verbeteren;
- er vindt indien gewenst een gesprek plaats over de uitslag, ook als er sprake is van een positieve score. In dit gesprek met een professional wordt nader ingezoomd op de oorzaken die het werkvermogen beïnvloeden. Indien nodig wordt een plan opgesteld om het werkvermogen te herstellen of te verbeteren;
- de WAI wordt bij voorkeur niet eenmalig ingezet, maar regelmatig herhaald. Bijvoorbeeld om de twee tot vijf jaar en eventueel afgewisseld of gecombineerd met het PAGO. Hoe vaak dit gebeurt, kan per sector verschillen. Dit hangt af van de leeftijd van werknemers en de zwaarte van het werk.

## Waar plaats je de WAI? In het arbo- of hrm-domein?

In de praktijk wordt de WAI-vragenlijst door verschillende aanbieders en professionals ingezet en besproken. In het Lerend netwerk WAI vanuit Werknemersperspectief ontstond een levendige discussie over de positionering van de WAI. Hoort deze thuis in het meer medisch georiënteerde arbo-domein, of juist meer in het bredere hrm-domein? Welke plek beter is, valt eigenlijk niet te zeggen. Vaak zal het afhangen van de cultuur binnen een bedrijf en van de aanwezige deskundigheid. Om een beeld te krijgen van de voordelen van beide opties, geven we hiervan een voorbeeld.

### Inzet vanuit het arbo-perspectief

Bij inzet van de WAI vanuit het medische en preventieve gezondheidsperspectief is het vaak de arbo- of bedrijfsarts die de resultaten bespreekt met de werknemer en de gegevens bewaart. Voorstanders van deze positionering noemen vaak de volgende voordelen als reden voor hun keuze:

- de arbo- of bedrijfsarts heeft een totaalbeeld van alle fysieke en psych mentale mogelijkheden van de werknemer (biometrische gegevens, medisch dossier) en van de fysieke omstandigheden in de arbeidssituatie;
- de bedrijfsarts is een neutrale, onafhankelijke persoon voor de werknemer, die in beginsel losstaat van het bedrijf. Hierdoor zal de werknemer zich sneller aanmelden voor deelname (vertrouwen);
- de bedrijfsarts is als professional als geen ander opgeleid in het informatie verzamelen en wegen (diagnosticeren), waardoor het plan van aanpak dat wordt opgesteld voor interventies of maatregelen maatwerk garandeert.

### ‘Spreekkamer van de bedrijfsarts dé plek om de WAI te bespreken!’

*Ernst Jurgens, bedrijfsarts bij KLM Health Services, geeft met deze uitspraak aan waar het volgens hem om draait. De bedrijfsarts is de medisch specialist in de relatie tussen werk en gezondheid. Hij kent vanuit zijn begeleidende rol de medische achtergrond van werknemers. Hij kan de uitslag van de WAI op waarde schatten. Iemand die bijvoorbeeld net ziek is geweest, schat zijn eigen situatie anders in dan iemand die net van vakantie terug is. De bedrijfsarts bespreekt de vragen van de WAI met de werknemer en kan de antwoorden zo in het juiste perspectief plaatsen. Daarnaast wordt tijdens het gesprek al een start gemaakt met het motiveren van de werknemer. Om het werkvermogen te verbeteren of juist te handhaven op het goede niveau. Een gemotiveerde werknemer is beter in staat de acties uit te voeren die nodig zijn om de inzetbaarheid te verhogen. Het maakt het voor de werknemer ook makkelijker hierover in gesprek te gaan met zijn leidinggevende.*

## Inzet vanuit het hrm-perspectief

Bij de inzet vanuit het hrm-perspectief zien we een meer gevarieerd beeld. Zowel van aanbieders (arbodiensten, re-integratiebureaus, gespecialiseerde interventiebureaus, organisatieadviesbureaus) als van degenen die de resultaten bespreken met de werknemer (artsen, arbeidsdeskundigen, gespecialiseerde preventiespecialisten, arbeids- en organisatiepsychologen).

Voordelen van een positionering binnen het hrm-domein kunnen zijn:

- meten van en praten over werkvermogen en de WAI vanuit hrm-perspectief maakt het ‘gewoner’ en meer iets van alle werknemers (draagt bij aan ‘demedicalisering’);
- werknemers krijgen het signaal dat zij als medewerker belangrijk zijn en meetellen;
- het bevordert een meer integrale benadering van het werkvermogen vanuit het hrm-beleid, waardoor makkelijker over zaken als loopbaanontwikkeling of scholing gesproken kan worden.

### ‘WAI is onderdeel levensfasebewust personeelsbeleid van IBM’

*Johan Schaaf is vanuit de or van IBM Nederland betrokken geweest bij de invoering van de WAI. Hij legt uit dat IBM juist niet gekozen heeft voor het onderbrengen van de WAI bij de eigen arbodienst. Men was bang dat het bespreken van de WAI-uitslag door de bedrijfsarts zou leiden tot medicalisering. Bij IBM komt maar weinig lichamelijk zwaar werk voor. Wel is er voortdurend sprake van veranderingen in het werk en is het belangrijk om in je vak bij te blijven. De inzet van de WAI maakt daarom deel uit van het levensfasebewust beleid van IBM. De eigen verantwoordelijkheid van werknemers voor de ontwikkeling van hun loopbaan en gezondheid staat hoog in het vaandel. Werknemers worden hierbij ruim ondersteund. Er zijn volop mogelijkheden voor bedrijfsfitness en elke werknemer heeft een eigen budget voor scholing en loopbaanontwikkeling. Een extern bureau neemt de WAI af, bespreekt de uitslag en kan in overleg met de werknemer interventies of maatregelen inzetten. IBM betaalt deze interventies.*

## 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. Aan het gebruik van instrumenten als de WAI zijn echter valkuilen en risico's verbonden, als ze niet doordacht worden ingezet.

Onderstaande do's en dont's – vooral lessen uit de praktijk – zijn afkomstig uit verschillende bronnen. Ze zijn afkomstig van professionals die de WAI toepassen, van degenen die hebben meegewerkt aan het Lerend netwerk WAI vanuit Werknemersperspectief (ABVAKABO, FNV Bouw, IBM, KLM, Sociaal Fonds Taxi en de interne arbodienst van Siemens) en van het WAI-netwerk in de zorgsector dat Arbo Unie in Limburg begeleidde.

Do's	Dont's
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.	Starten met de WAI om meer grip te krijgen op de risico's van verzuim en arbeidsongeschiktheid. Het is immers geen diagnose-instrument.
Bied werknemers ruimte voor ontwikkeling, ongeacht de WAI-score. Zet de WAI niet als los instrument in, maar plaats het in een structurele agenda van arbo- of hr-activiteiten en beleid. Zoals functioneringsgesprekken, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, gezondheidsbeleid, levensfasebewust beleid enzovoort.	Alleen aandacht besteden aan 'rode' WAI-uitkomsten. Dit geeft het beeld dat het bedrijf werknemers alleen bekijkt in termen van financieel risico.

Do's	Dont's
<p>Betrek de or of het medezeggenschapsorgaan vooraf bij het gesprek over de inzet van de WAI. Organiseer bij de introductie van het instrument samen met de or 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.</p>	<p>Groepsrapportages van de WAI gebruiken om leidinggevendenden van afdelingen die minder scoren af te rekenen of om deze zelf verbeterplannen te laten maken. Een persoonlijke benadering van een leidinggevende die niet lekker draait, is in zo'n situatie effectiever.</p> <p>De WAI kan natuurlijk wel een signaal zijn om in gesprek te gaan. Leidinggevendenden zijn immers sleutelfiguren die dicht bij werknemers staan en maatregelen kunnen nemen om het werkvermogen te beïnvloeden.</p>
<p>Stimuleer een gezonde leefstijl van werknemers, maar zonder voorwaarden.</p>	<p>Leefstijl als apart thema op de agenda en verbonden met de WAI.</p> <p>De WAI-uitkomst mag geen toetssteen zijn voor het 'geweten' van de werknemer. De werknemer heeft een overeenkomst met de werkgever gesloten voor het verrichten van een arbeidsprestatie tegen loon. Niet over hoe je als werknemer je best zult doen dit zo gezond mogelijk en lang mogelijk te doen.</p>
<p>Budget reserveren voor inzet WAI en vervolgacties/maatregelen.</p> <p>Breng naast de kosten ook de verwachte opbrengsten van een op duurzame inzetbaarheid gericht beleid in kaart, zoveel mogelijk in financiële zin. Er zijn diverse rekenvoorbeelden in circulatie rond de kosten van verzuim, een slecht werkvermogen, arbeidsongeschiktheid en loopbaanbeleid.</p> <p>Interventies hoeven overigens niet altijd duur te zijn. Bovendien kunnen deze vaak via verzekeringen of vanuit subsidies van bijvoorbeeld O&amp;O-fondsen gedekt worden.</p>	<p>Geen budgetten reserveren.</p> <p>Realiseer je voordat je de WAI inzet dat gebruik van de WAI geld kost. Voor het afnemen en verwerken van vragenlijsten, verwerken van data, opstellen van rapportages, nabespreken van de uitkomsten enzovoort. Interventies en maatregelen die als gevolg van de uitkomsten ingezet worden, brengen natuurlijk ook uitgaven met zich mee. Hier niets voor reserveren of geen beeld hebben van de dekking die er mogelijk beschikbaar is, leidt vrijwel zeker tot teleurstellingen.</p>

Do's	Don't's
Vraag vanuit de or of (nog) voldaan wordt aan de spelregels van de licentieovereenkomst voor gebruikers van de WAI.	Groepsrapportages per afdeling of functie waaruit toch af te leiden is om welke werknemer het gaat.
	Individuele WAI-rapportages in een personeelsdossier van het bedrijf, zonder dat de werknemer hier expliciet toestemming voor heeft gegeven.

## 'Bedrijven moeten eraan toe zijn. Anders moet je de WAI nog niet inzetten'

*Ruud de Haan, coördinator Arbeidsomstandigheden, Veiligheid en Scholing van het Sociaal Fonds Taxi heeft onlangs een 'don't'-ervaring opgedaan. In de taxibranche zijn veel mkb-bedrijven actief.*

*Het Sociaal Fonds Taxi streeft ernaar het hrm-beleid in die bedrijven op een hoger plan te krijgen. Toen men via een subsidieregeling voor Leefstijdsfasebewust beleid een pilotproject met de WAI kon doen, was de keuze snel gemaakt. Er moest haast gemaakt worden om nog voor subsidie in aanmerking te komen.*

*Een adviesbureau dat de WAI af zou nemen, begeleidde het project, waaraan zes taxibedrijven meededen. Tijdens het project werd duidelijk dat de bedrijven eigenlijk nog onvoldoende ver in hun denken waren over duurzaam personeelsbeleid. Er bleek meer aan vast te zitten dan men had verwacht. Je moet regelmatig gesprekken voeren met je mensen en middelen reserveren om maatregelen te kunnen nemen als het werkvermogen onvoldoende blijkt te zijn. Dat zijn geen zaken die met subsidie afgedekt worden, maar die je als bedrijf zelf moet regelen. Ruud de Haan geeft aan dat er wel veel is geleerd van de ervaring. Bedrijven moeten eraan toe zijn om serieus met personeelsbeleid aan de slag te willen gaan. Ook is het belangrijk dat de financiële voordelen van een goed gezondheidsbeleid voor werkgevers duidelijk worden. Een werkgever realiseert zich nog onvoldoende dat de uitval van een werknemer even duur is als twee Mercedesen. Aan deze zaken zullen wij als Sociaal Fonds meer aandacht besteden.*

## Wat kan ik als or-lid doen om te zorgen voor een goede invoering van de WAI?

Deze brochure geeft al de nodige handvatten om goed voorbereid in gesprek te gaan over de inzet van de WAI. Als or-lid kan het ook nuttig zijn samen met de werkgever het stappenplan voor implementatie van de WAI door te nemen. 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. 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.

De informatie is te vinden onder het kopje 'werkgevers' op [www.blikopwerk.nl/wai](http://www.blikopwerk.nl/wai).

## Waar vind ik meer achtergrondinformatie?

Informatie over de WAI wordt in Nederland verspreid via de website van Blik op Werk [www.blikopwerk.nl/wai](http://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](mailto:wai@blikopwerk.nl).

CINOP heeft twee boekjes rondom dit thema samengesteld. 'Ja, zo kan ik het ook!' gaat over vitaal blijven in het werk. Hierin staat meer achtergrondinformatie over het Werkvermogen Management Model. Het bevat praktische tips over hoe het lijnmanagement in een bedrijf aan de slag kan met het bevorderen van werkvermogen. Het boekje 'En... nog steeds aan het werk?' gaat over duurzaam personeels- en arbeidsmarktbeleid. Het is bedoeld voor mensen die betrokken zijn bij branches, opleidingen en p&o binnen bedrijven. Het schetst de ontwikkelingen rond de oudere werknemer en welke uitdagingen er liggen voor het individu en actoren, zoals de p&o'er, werkgevers- en werknemersorganisaties en de overheid.

De boekjes zijn geschreven door Zjev van Dun en Peter IJsenbrant. Ze zijn te vinden op de website van CINOP: [www.cinop.nl](http://www.cinop.nl). CINOP is telefonisch bereikbaar via 073-6800800.





Postbus 1585  
5200 BP 's-Hertogenbosch  
Tel: 073-6800800  
[www.cinop.nl](http://www.cinop.nl)



Postbus 2707  
3500 GS Utrecht  
Telefoon: 0900-2545679  
Fax: 030-2916039  
[www.blikopwerk.nl](http://www.blikopwerk.nl)

