

Preventief vitaliteitsbeleid voor 45-plussers in de zorg

WAARDEVOLLE



ACHTERGROND

De noodzaak tot het voeren van duurzaam inzetbaarheidsbeleid is in veel organisaties inmiddels doorgedrongen. Deze bewustwording wordt ingegeven door de economische gevolgen van de vergrijzing van de babyboomgeneratie (cohort geboren tussen 1946-1964) en de ontgroening van de arbeidspopulatie. Om verlies van waardevolle kennis en ervaring van ouderen tegen te gaan, en om productiekracht te behouden, worden werknemers gestimuleerd om langer door te werken en ontmoedigd om voortijdig uit te treden. Tevens worden werkgevers geprikkeld werknemers langer in dienst te houden en ouderen aan te nemen. Deze ontwikkelingen zullen tot gevolg hebben dat oudere werknemers een steeds dominantere plek op de arbeidsmarkt gaan innemen en langer gemotiveerd aan het werk moeten blijven (Cuele-naere et al., 2009; De Lange et al., 2010; Groothoff et al., 2009; Ilmarinen, 2001; Van der Heijden et al., 2009).

Kijken we meer specifiek naar de gezondheidszorg dan blijkt uit toekomstramingen dat de vergrijzing en het aantal 45-plussers de komende jaren gestaag gaan toenemen (Van der Windt et al., 2010; Panteia, 2012).

Amarant Groep, zorg- en dienstverlening voor mensen met een verstandelijke beperking, is zich bewust van de consequenties en heeft daarom in 2010 al beleid gemaakt met betrekking tot het levensfasebewust personeelsbeleid: *“Levensfasebewust personeelsbeleid heeft tot doel via een gerichte inzet van personeelsinstrumenten een goede afstemming te bereiken tussen de (veranderende) doelen van Amarant Groep en de (veranderende) wensen, behoeften en*

mogelijkheden van de individuele medewerker, zodat een duurzame, optimale inzetbaarheid van de medewerker voor de organisatie kan worden gerealiseerd.” Dit sluit aan bij de definitie die in de literatuur wordt gehanteerd (Van der Klink et al., 2010).

Preventief coachen

Uit werknemerstevredenheidsonderzoek binnen Amarant Groep kwam naar voren dat veel uitvoerende medewerkers van 45 jaar en ouder op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen en mogelijkheden binnen het uitoefenen van hun functie. Amarant Groep wil onderzoeken of zij door het inzetten van een preventief traject het werkplezier en de betrokkenheid van 45-plussers

WINST



kan verhogen. Dit zorgt ervoor dat deze medewerkers langer voor Amarant Groep behouden blijven, minder lang verzuimen en een hogere kwaliteit van zorg leveren. Uit onderzoek (Duijts et al., 2008) is gebleken dat preventief coachen een positief effect heeft op de verzuimduur vanwege psychosociale klachten, en op een aantal gezondheidsgerelateerde uitkomstmaten, zoals burn-out, stress en *coping*. Daarnaast zien we in onderzoek door SKB (Prins et al., 2006) dat het werkplezier vanaf 50 jaar daalt, maar de betrokkenheid blijft stijgen. Dit verhoogt het risico op spanningsgerelateerde klachten en burn-out.

Verzilver je goud

Het vitaliteitstraject 'Verzilver je goud' is er specifiek op gericht om de 45+-medewerker in de zorg handvatten te geven om zelf een passende weg te vinden, binnen de eigen functie of afdeling, en energiek te blijven werken tot aan hun pensioen (Vermunt et al., 2009). Het is een preventief traject om de deelnemers op een proactieve wijze, de regie en verantwoordelijkheid te laten nemen voor de eigen loopbaan. Hierdoor wordt het werkplezier en de betrokkenheid vergroot en leidt dit tot minder verloop, minder verzuim en hogere kwaliteit van zorg.

Pilot

Binnen verschillende afdelingen van de organisatie is de pilot kenbaar gemaakt, waarna twaalf deelnemers zijn geselecteerd (gemiddelde leeftijd 51,5 jaar). De deelnemers dienden vrijwillig mee te doen en werden geëxcludeerd indien zij in de Ziektewet zaten of zich burn-out voelden.

Bij aanvang van het vitaliteitstraject 'Verzilver je goud' is een vragenlijst verstuurd ten behoeve van een nulmeting, waarmee op twaalf facetten het werkplezier, de invloed op het werk en mate van proactiviteit werd vastgesteld. Het traject kende een individueel deel van vier coachingsgesprekken afgewisseld met drie groepsbijeenkomsten van ieder een dag. In de collectieve bijeenkomsten stond telkens een vraag centraal zoals 'Waar sta ik?' en werden de deelnemers op een creatieve wijze gestimuleerd om na te denken over de eigen situatie in het heden, de gewenste situatie in de toekomst en welke stappen men daartoe zou kunnen gaan ondernemen. In het opvolgende coachingsgesprek werd getracht individuele verdieping te bereiken door in te zoomen op persoonlijke thema's, mogelijke dilemma's, overtuigingen en mogelijkheden.

Doordat alle deelnemers in dezelfde organisatie werkten, ontstond er een dynamisch proces waarin men elkaar (h)erkende in de mogelijke belemmeringen, maar ook antwoorden kreeg van collega's. Gedurende het vier maanden durende traject heeft er overleg met de direct leidinggevende plaatsgevonden om ervoor te zorgen dat er een reëel perspectief ontstond dat voor geen van de partijen een verrassing zou blijken. Het traject wordt afgesloten met een perspectiefplan waarin concrete acties zijn benoemd. Vervolgens afspraken gemaakt over de stappen die de medewerker gaat zetten om de komende jaren de regie over de eigen loopbaan te (her)vinden.

Drie maanden na afloop van het traject is er een deelnemerstevredenheidsonder-

zoek uitgevoerd en na twaalf maanden een langetermijneffectmeting.

Waardevol

Uit de langetermijneffectmeting, een jaar na afloop van het vitaliteitstraject, kwam naar voren dat:

- medewerkers met meer plezier naar het werk gaan,
- zij een betere balans tussen werk en privé ervaren,
- deelnemers veel meer uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden in het werk ervaren, ondanks dat hier feitelijk gezien niets aan veranderd is,
- ze minder spanningsgerelateerde klachten hebben,
- ze duidelijk meer initiatief nemen om hun eigen loopbaan vorm te geven;
- medewerkers veel meer inzicht hebben in hun persoonlijke kwaliteiten, talenten en kracht,
- zij zichzelf zien als waardevoller en van meer toegevoegde waarde voor de organisatie,
- ze beter weten hoe ze de rest van hun werkzame leven vorm willen geven,
- medewerkers meer betrokkenheid ervaren bij Amarant Groep als organisatie.

Deze bevindingen zijn in lijn met eerder onderzoek (Cuelenaere et al., 2009; Meijer & Mevissen, 2005). Persoonlijke aandacht geven en op een gestructureerde wijze opvolging geven aan functioneringsgesprekken kunnen belangrijke interventies zijn op het vlak van duurzame inzetbaarheid.



Wat wij als coaches gemerkt hebben is dat er een soort 'emancipatieproces' op gang is gekomen bij de deelnemers. Veel van de medewerkers in de zorg zijn sterk gericht op het ondersteunen van anderen, waardoor er weinig ruimte wordt gevraagd voor de eigen 'ik' en zeker niet voor de loopbaan. Een van de belangrijkste winstpunten is dat het vitaliteitstraject ruimte geeft om samen – allen in dezelfde levensfase (Erikson, 1971) – te leren inzien dat men ook aandacht mag vragen voor zichzelf. Doordat wij naast collectieve bijeenkomsten ook op individueel niveau met mede-

opzichte van het voorgaande jaar (van 130 dagen naar 92 dagen). De investering voor twaalf deelnemers aan 'Verzilver je goud' is € 17.510. Een verzuimdag kost gemiddeld € 160 (AON) tot € 200 (TNO). Het terugdringen van het verzuim levert Amarant Groep dus een besparing op van € 6.840 (38 x € 180). De daling in ziekteverzuim dekt dus 39% van de kosten van deelname aan het traject. Dit kostenresultaat is nog nauwelijks in de literatuur terug te vinden, getuige het recente meta-analyseonderzoek van Brouwer en collega's (2012), in opdracht van instituut Gak, UMCG/RUG.

Hoewel het werk inhoudelijk niet is veranderd, ziet men meer ontwikkelingsmogelijkheden

werkers spraken en tijdens die gesprekken de biografie en de thema's verbonden met de dagelijkse praktijk, zagen we bij veel deelnemers een soort opluchting over hun gevoel. Door te laten zien dat men in een andere levensfase is gekomen, men zich niet meer hoeft te meten met jongeren en er andere kwaliteiten te gebruiken zijn, wordt de weg vrijgemaakt voor nieuwe initiatieven en ziet men zich, zo blijkt uit de effectmeting, als waardevoller voor de organisatie.

Een ander wezenlijk resultaat is een positief effect op het verzuim van de deelnemers. Een jaar na aanvang van het vitaliteits-traject is het aantal verzuimdagen over twaalf medewerkers met 30% gedaald ten

Winst

Het inzetten van het vitaliteitstraject 'Verzilver je goud' heeft een direct positief effect op het plezier in het werk en het gevoel van waarde voor de organisatie. Daarnaast zien we dat, hoewel het werk inhoudelijk niet is veranderd, men wel meer ontwikkelingsmogelijkheden ziet. Tevens ziet de medewerker in, welke bijdrage hij kan leveren in de levensfase waarin men is aangekomen. Deze aspecten leveren een hogere mate van betrokkenheid op en men is beter in staat om zelf de regie te nemen over de eigen loopbaan.

In deze 'best practice' wordt aangetoond dat er daadwerkelijk een kostenreductie ten aanzien van ziekteverzuim wordt



gerealiseerd door het inzetten van een preventief vitaliteitstraject. Een belangrijke conclusie gezien in zorginstellingen in toenemende mate een transparant beleid en kostenverantwoording verlangd wordt. Ofschoon nog geen wetenschappelijk onderzoek naar de (kosten)effectiviteit van interventies op loopbaanbeleid voorhanden is en systematisch onderzoek naar het effect van dergelijke best practices ontbreekt, is een aantal positieve trends zichtbaar: interventies gericht op loopbaanbeleid melden positieve resultaten in termen van verhoogde intrinsieke werkmotivatie (Michel, 2010), inzetbaarheid (Meijer & Mevissen, 2005) en arbeidsparticipatie (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2009).

Drs. Pieter Vermunt is Registerpsycholoog NIP A&O en eigenaar van Themis Loopbaancoaching.
www.themisloopbaancoaching.nl

Drs. Marion van der Aa is gezondheidswetenschapper en zelfstandig adviseur op het gebied van vitaliteit en samenwerkingkwesties.
www.marionvandraa.nl

Drs. Daphne Castricum is psycholoog en werkzaam als senior beleidsmedewerker HRM bij Amarant Groep. www.amarant.nl

Prof. dr. René Schalk is bijzonder hoogleraar Ouderenbeleid bij Tranzo, Tilburg University, en buitengewoon hoogleraar aan de faculteit Economie en Managementwetenschappen van North West University, Zuid Afrika. www.tilburguniversity.edu en www.nwu.ac.za

Literatuur

Brouwer, S., Lange, A. de, Mei, S. van der, Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Heijden, B. van der, & Klink, J. van der (2012). *Duurzame inzetbaar-*

heid van de oudere werknemer: Stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven. Groningen: UMCG

Cuelenaere, B., Deckers, K., Siegert, S., & De Bruin, G. (2009). *Langer doorwerken met beleid: Parels: goede praktijken van duurzame inzetbaarheid van werknemers.*

<http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-enpublicaties/kamerstukken/2009/12/07/langer-doorwerken-met-beleid-parels-goede-praktijken-van-duurzame-inzetbaarheid-van-werknemers/129-2009-3-13676.pdf>

Lange, A.H. de, Taris, T.W., Jansen, P., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D., & Bongers, P.M. (2010). On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: Does age matter? *Journal of Organisational Behavior*, 31, 925-50.

Lange, A.H. de, Ybema, J.F., & Schalk, R. (2011). Stoppen of Doorgaan? Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24, 4, 323-341.

Duijts, S.F.A., Kant, I.J., Brandt, P.A. van den, & Swaen, G.M.H. (2008). The effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence: Results of a randomized controlled trial. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 50 (7), 765-776.

Erikson, E. (1968). *Identity, youth and crisis*. New York: Norton/Vertaling (1971): *Identiteit – Jeugd en crisis*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.

Groothoff, J.W., Klink, J.J.L. van der, & Sorgdrager, B. (2009). Beroepsbevolking vertoont krimp noch vergrijzing. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 17(7), 294-297.

Ilmarinen, J. (2001). Ageing Workers. *Occupational & Environmental Medicine*, 8, 546-552

Meijer, R., & Mevissen, J.W.M. (2005). *Vergrijzing tegen wil en dank: Voorbeelden van oplossingen in de praktijk.* [http://www.senior-power.](http://www.senior-power.nl/?ac=NewsArchive&y=2006&m=01)

[nl/?ac=NewsArchive&y=2006&m=01](http://www.senior-power.nl/?ac=NewsArchive&y=2006&m=01)

Michel, C. (2010). *Duurzaam inzetbaarheidbeleid: Een beleid als een huis: sleutel tot een waardig (slot) akkoord?* http://igiturarchive.library.uu.nl/studenttheses/2010-1019-200253/Scriptie_Chiel_Michel_MA.pdf

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2009). *Arbeidskrachten: Mobiliteit en duurzame inzetbaarheid.* http://www.bureausterk.nl/upload/files/3844_best_practices_brochure_spreads_lr.pdf

Move Europe. (2009). *Wat bedrijven beweegt: Goede praktijken van gezond ondernemen.* <http://www.nisb.nl/themas/werk/brochure-move-eu.pdf>

Panteia (2012). *Arbeidsmarktprognoses van VOV personeel in Zorg en Welzijn 2011-2015.*

Prins, J., Oomkes, K., & Houtman, J. (2006). *Werkbeleeftijd: Trends in relatie tussen werkbeleving en leeftijd in Nederland.* Rotterdam: SKB.

Heijden, B.I.J.M. van der, Lange, A.H. de, Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age as moderator in the relationship between self-versus supervisor ratings of employability and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 2, 156-164.

Klink, J.J.L. van der, Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, L., Schaufeli, W. B., Wilt, G. J. van der, & Zijlstra, F. R. H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: Een werkdefinitie (Sustainable employability; A working definition).* 's Gravenhage: ZonMw.

Windt, W. van der, Smeets, R.C.K.H., & Arnold, E.J.E. (2009). *Regiomarge 2009: De arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaal-agogen 2009-2013.* Utrecht: Prismant 2009

Vermunt, P.M.G.M., Aa, M.A.L.H., van der, & Adam, J. (2008). *Verzilver je goud.*