

**Peiling duurzame
inzetbaarheid voor
Sigra – juni 2021
Rapportage**

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Resultaten	4
2.1 Organisatiekenmerken	4
2.2 Omgang met COVID-19	6
2.3 Status aandacht voor duurzame inzetbaarheid	17
2.4 Stimulering en toekomst duurzame inzetbaarheid	22
2.5 Knelpunten, trots en afsluiting	26
3. Interpretatie	31
3.1 Conclusies	31
3.2 Aanbevelingen	34

1. Inleiding

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid is belangrijk voor het behoud van vitale en gezonde medewerkers en het leveren van kwalitatief hoogwaardige zorg. Sigra ondersteunt werkgevers bij het voeren van een duurzaam personeelsbeleid door aandacht te besteden aan verschillende onderwerpen: werkdruk, zelfregie, werkplezier en gezondheid.

Om nog meer inzicht te krijgen in de ontwikkelingen en aandacht voor duurzame inzetbaarheid bij leden van Sigra, is in juni 2021 een vernieuwde vragenlijst uitgezet. Het doel van het onderzoek (Peilstation Duurzame Inzetbaarheid 2021) is het afstemmen van de aanpak vanuit Sigra op de wensen van haar leden. Om dit jaar meer en bredere input te vergaren, zijn ook medewerkers van de OR of medewerkersvertegenwoordigers uitgenodigd om de peiling in te vullen.

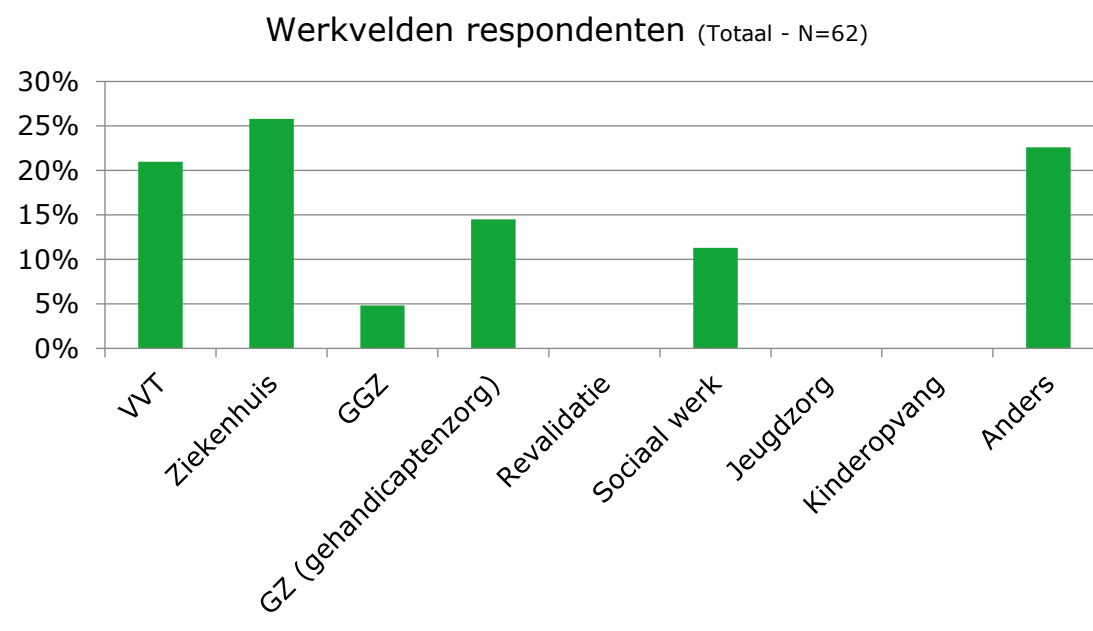
In de vragenlijst zijn een aantal thema's die gerelateerd zijn aan duurzame inzetbaarheid bevraagd. Het gaat daarbij om: aandacht en urgentie voor duurzame inzetbaarheid, werkdruk, zelfregie van medewerkers, motivatie/werkplezier, gezondheid en scholing.

Om inzicht te krijgen in de verwachtingen die de leden van Sigra hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid is gevraagd welke activiteiten gewenst zijn. Daarnaast is deze vragenlijst ook gevraagd naar de impact van de coronacrisis op de werkzaamheden van de organisatie. Tot slot is gevraagd welke thema's binnen duurzame inzetbaarheid van belang zijn.

In totaal zijn 126 leden van Sigra uitgenodigd om deel te nemen aan de peiling duurzame inzetbaarheid. In totaal zijn er 62 reacties binnen gekomen, van 32 verschillende organisaties. Dat betekent dat 25% van de uitgenodigde organisaties hebben deelgenomen. Hierin zijn alle vragenlijsten meegenomen die grotendeels ingevuld zijn. Dit jaar is er in het peilstation vanuit verschillende perspectieven input gevraagd. De deelnemers die aangaven te behoren tot de directie of afdeling HR/P&O kregen de volledige vragenlijst. De deelnemers die vanuit de OR of als medewerkersvertegenwoordiger of als medewerker deelnamen, kregen een

verkorte vragenlijst. Hiermee is ook het perspectief vanuit de medewerker die niet betrokken is bij de planvorming of het beleid duurzame inzetbaarheid gepeild. Bij vragen die aan beide groepen gesteld zijn, worden de resultaten met elkaar vergeleken. Per vraag wordt dit aangegeven.

Aan het peilstation namen 3 directieleden deel, 29 medewerkers van HR/P&O, 23 leden van OR of medewerkersvertegenwoordigers en 7 betrokken medewerkers. Het aantal deelnemers per vraag kan nog wel verschillen, aangezien sommige vragen werden overgeslagen.



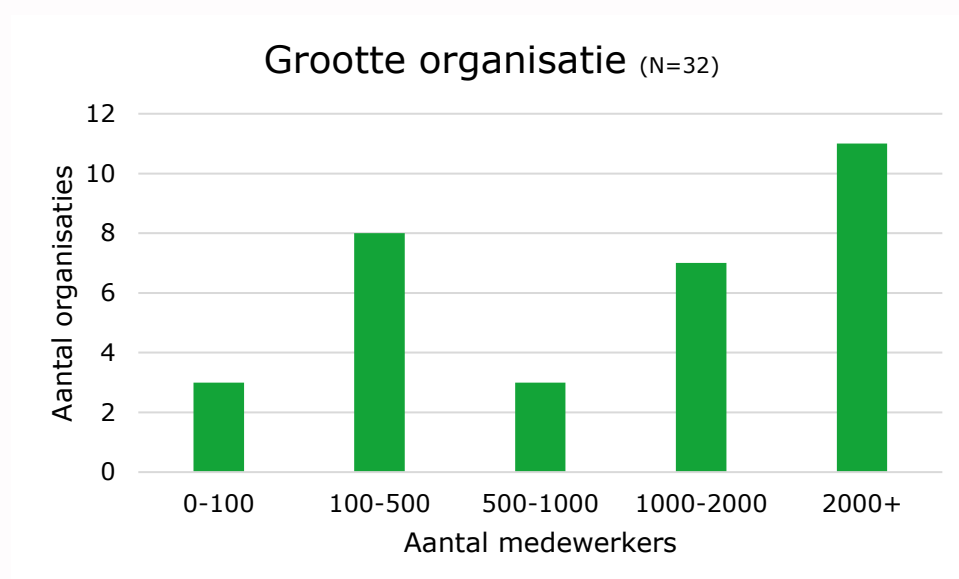
Bij de invulmogelijkheid 'Anders, namelijk' werden de volgende antwoorden gegeven: openbare apotheek, Ons Tweede Thuis, GGD, ambulancezorg, logistiek, dementie zorg, ambulancezorg, apotheek, GGD, Dagbehandelcentrum, Vegro verpleegartikelen, huisartsenzorg, ketenzorg + huisartsenpost, apotheek, LVB, organiseren en faciliteren huisartsenzorg, Sanquin.

2. Resultaten

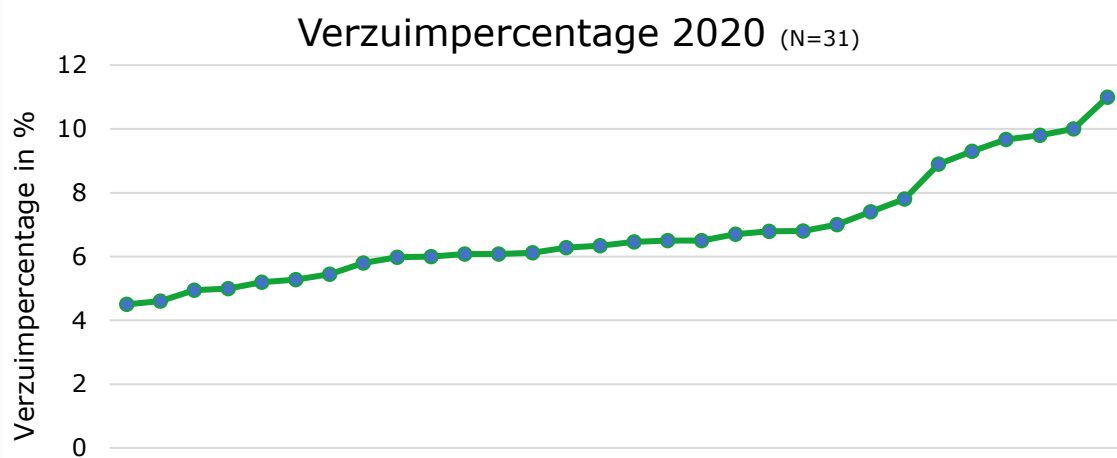
In dit hoofdstuk zijn de tabellen weergegeven die inzicht geven in verschillende kenmerken van de organisaties die deelgenomen hebben.

2.1 Organisatiekenmerken

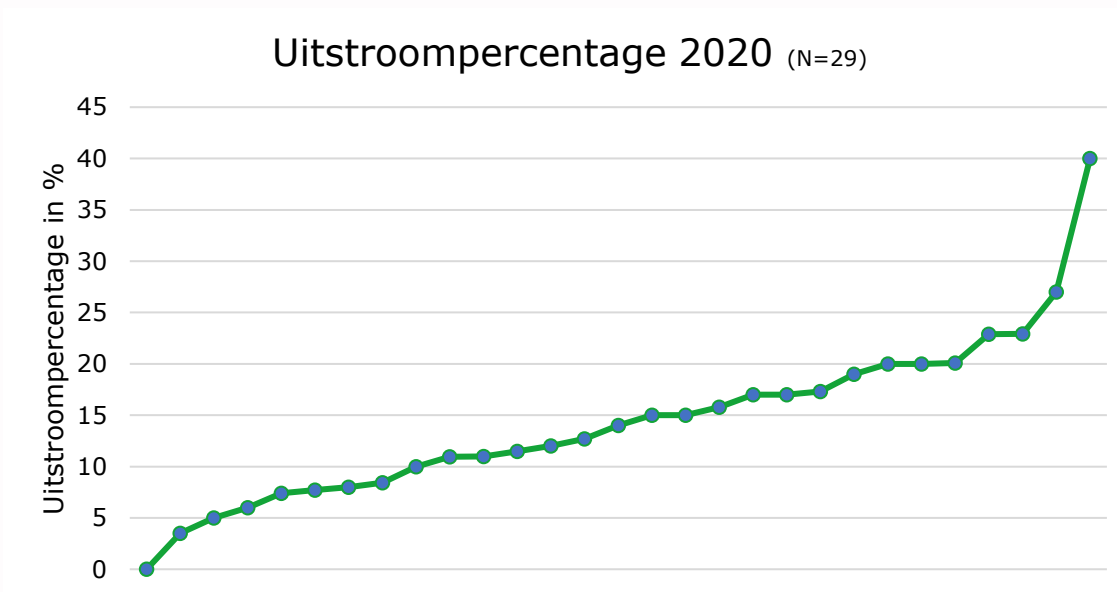
Om een beeld te krijgen van organisatie die hebben deelgenomen aan het peilstation, zijn er een aantal vragen gesteld over de samenstelling en de verzuim- en uitstroomcijfers. De respondenten van HR, P&O of directie gaven aan hoe groot de organisatie is. Dat varieert van 11 tot 14000 medewerkers. Het gemiddelde is 2280. De verdeling is te zien in onderstaande figuur.



Het gemiddelde verzuimcijfer van de 31 organisaties die hun verzuimpercentage van 2020 invulde was 7,1%. De cijfers varieerden van 4,5% tot 15%. In onderstaande figuur staan alle verzuimpercentages van de organisaties om de spreiding en verdeling weer te geven.



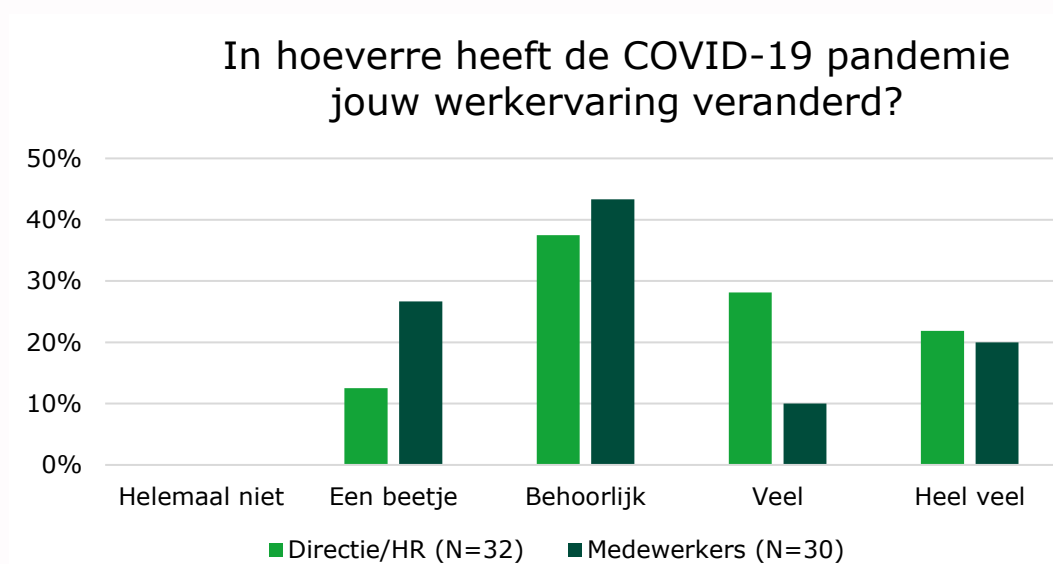
Het uitstroomcijfer van 2020 is door 29 organisaties ingevuld. Het gemiddelde was uitstroomcijfer was 14,4%. De uitstroomcijfers zijn te zien in onderstaande figuur, om spreiding en verdeling weer te geven.



Er is onderzocht of de grootte van de organisatie, het verzuimpercentage en het uitstroompercentage verband met elkaar houden. Tussen verzuim en uitstroom is een verband gevonden. Statistische analyse hierin laat zien dat er een zwakke correlatie is ($r=0,21$) die niet significant is ($p>0,05$). Dit verband is dus statistisch niet sterk.

2.2 Omgang met COVID-19

Bij beide groepen deelnemers is gevraagd naar de omgang van de pandemie.



Welke uitdagingen, op het gebied van duurzame inzetbaarheid, komen medewerkers tegen door de COVID-19 pandemie? (directie/HR - N=31)

- Omgaan met veerkracht en vitaliteit van zichzelf maar ook met anderen
- Werkdruk, stress, niet kunnen ontspannen
- Verzwaarde werkomstandigheden, zowel fysiek als mentaal
- Overbelasting fysiek en mentaal, werkdruk, balans werk-privé
- Werkdruk door uitvallen collega's, andere werkvormen/digitalisering, Corona restverschijnselen, mentale druk op voorkomen persoonlijke bezetting, het op afstand contact onderhouden met collega's (sociale functie van het werk is veranderd).
- Balans werk-privé, angst om zelf besmet te worden, blijvende klachten na Coronabesmetting
- Thuiswerken niet mogelijk. Patiëntencontact risicovol
- Mentale, fysieke en sociale staat werk en privé onder druk- verschillen tussen zorgprofessionals en staf ondersteuning (veelal thuiswerken) vraagt om andere ondersteuning en interventies.

- Zwaarder werk door beschermende kleding. Psychisch zwaardere belasting. Sommige collega's hebben zelf COVID gehad en hebben last van restverschijnselen waardoor ze hun huidige werkzaamheden niet (snel) kunnen oppakken.
- Werken met bescherming is extra belastend
- Sociaal-emotioneel: toename gevoelens van eenzaamheid (isolatie), angsten, omgaan met verlies; fysiek: minder beweging, beperktere motivatie tot bewegen; mentaal: minder rust en herstel dan voorheen en daardoor meer mentale overbelasting.
- Werk-privé balans is verstoord
- Ploegendienst in het begin, verplaatsing fysieke naar telefonische voorlichting
- Vraag is wat we verstaan onder DI. Onderwerp; balans werk-privé is van belang.
- Kwetsbare gezondheid, werkdruk en werkstress
- In herstel bij doorgemaakte COVID over de belastbaarheid en leren blended werken, digitale vaardigheden worden belangrijker
- Werk is gericht op samenwerking, maar veel contact is niet veilig. Mondkapjes e.d. maken werk ingewikkeld. Medewerkers zijn best vermoeid door andere werkomstandigheden
- Mentale en fysieke uitdagingen. Angst om ziek te worden. Door de verschillende disciplines binnen Vegro is dit per team verschillend.
- Werk-privé balans; fysieke en mentale klachten; gevoel van stilstand (nauwelijks kunnen ontwikkelen)
- Het werken van meer diensten bij uitval van collega's
- Hogere werkdruk, mentale belastbaarheid
- De patiëntveiligheid blijven waarborgen in combinatie met privé/school/2e werkgever.
- Werk-privé balans, thuiswerkplek, mentaal welbevinden, het ontbreken van live contact
- Agressie richting medewerkers
- Balans tussen belastbaarheid en beschikbare tijd om met zaken rondom duurzame inzetbaarheid bezig te zijn. Komt er vaak 'bij'
- Besmettingsgevaar, quarantaine
- Vooral de medewerkers die thuis moeten werken lopen tegen problemen aan.
- Personeelstekort en werkdruk toenamen

- Sommige medewerkers hebben COVID gehad en daardoor weinig energie, moeten van ver komen om te herstellen.
- Gezond blijven, thuiswerken
- Continue druk, mentale belasting en gebrek aan ontspanning privétijd

Welke nieuwe uitdagingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid komen jij en je collega's tegen door de COVID-19 pandemie?

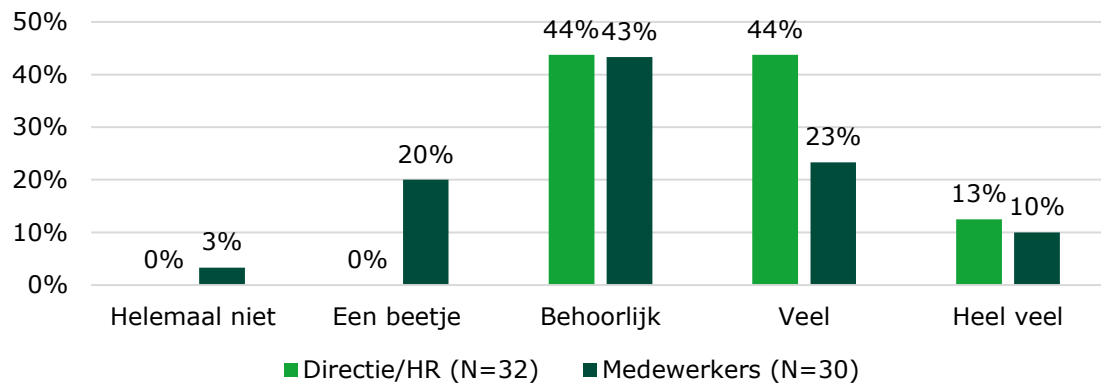
(Medewerkers – N=27)

- Consulten op afstand, triagelijsten bij iedere patiënt
- Een balans vinden tussen het thuiswerken, werken op kantoor. Ontdekken waar je je voldoening uit haalt, hoe houdt je het werk het best op deze manier vol
- Meer verzuim
- Om in een beperkte ruimte, op een verantwoorde manier te werken. Zo ook het overleggen middels Zoom
- Thuiswerken en toch contact houden met organisatie en collega's
- Uitval en inzet van collega's
- Balans privé werk en kantoorinrichting (thuis)
- Het continu dragen van maskers, kortademigheid, het verkleden bij elke rit en in de zomer/warmte periode was dit enorm warm op de meeste plekken waar je kwam was geen airco, de spanning die het gaf bij het nog niet gevaccineerd zijn, het schoonmaken van de auto en de spullen nam veel tijd in beslag, wat een verhoogde werkdruk opleverde
- Met name een duurzaam thuiswerkbeleid is een van de zaken waar wij ons momenteel over buigen
- Door zieke collega's loopt alles wel achter t.o.v. planning
- Collega's zijn minder op kantoor, veel gaat digitaal, moeilijker om goed zicht op elkaar te houden en op wie het nog wel en niet redt
- Betere functieomschrijvingen. Alert blijven op signalen.
- Gezonde voeding in bv de nacht
- Thuiswerken, op afstand mensen aansturen. Door de maatregelen minder activiteiten, ander soort begeleiding op 1,5 meter
- Onderlinge betrokkenheid en even afstemmen. Alles moet meer gepland worden
- Afstemming van roosters (balans werk/privé). Werken met PBM's geen eenduidige instructies. Op kunnen nemen van vakanties.

- Absurde regels mbt testen en niet testen van patiënten, gebrek aan beleid rondom vaccinaties (sociaal darwinisme), gevoel van machteloosheid en frustratie
- Aandacht voor psyché medewerkers, thuiswerkbeleid
- Balans werk en privé, bezetting werkruimte, thuiswerken, gedigitaliseerd werken, verhoogde werkdruk
- Wet en regelgeving rondom BPM, hygiëne en richtlijnen RIVM. Was ingewikkeld om opleidingen door te laten gaan. Ziekteverzuim kreeg een nieuwe betekenis. Een aantal standaard arbeidsvoorwaarden moesten worden aangepast
- Digitale zelfredzaamheid
- Inzetbaarheid op covid units, achterstanden wegwerken reguliere zorg, meer ziekte onder personeel, stress
- Overbelasting tegen gaan van (oudere) werknemers. Goede thuiswerkmogelijkheden faciliteren
- Thuiswerken
- Door 100% thuiswerken, mis je het contact met collega's waar ook inspiratie vandaan komt. Thuiswerkplek geeft op den duur toch blessures en klachten. Extra aandacht geven aan bewegen. Voor mijn collega's weet ik dat niet
- Het werk is zwaarder geworden. Dit merk je door het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen. Voorbeeld: het mondkapje. Dit geeft lichamelijke ongemakken

In hoeverre ondersteunt de organisatie de medewerkers t bij het kunnen uitvoeren van hun werk in de nieuwe situatie volgens de directie/HR/P&O, en volgens de medewerkers zelf. De vervolgvraag voor de directie/HR/P&O was: **Wat gaat er goed in deze ondersteuning?** en **Wat mist er nog in deze ondersteuning?**.

Ondersteunt jouw organisatie de medewerkers bij het kunnen uitvoeren van hun werk in de nieuwe situatie?



Wat gaat er goed in deze ondersteuning? (directie/HR - N=30)

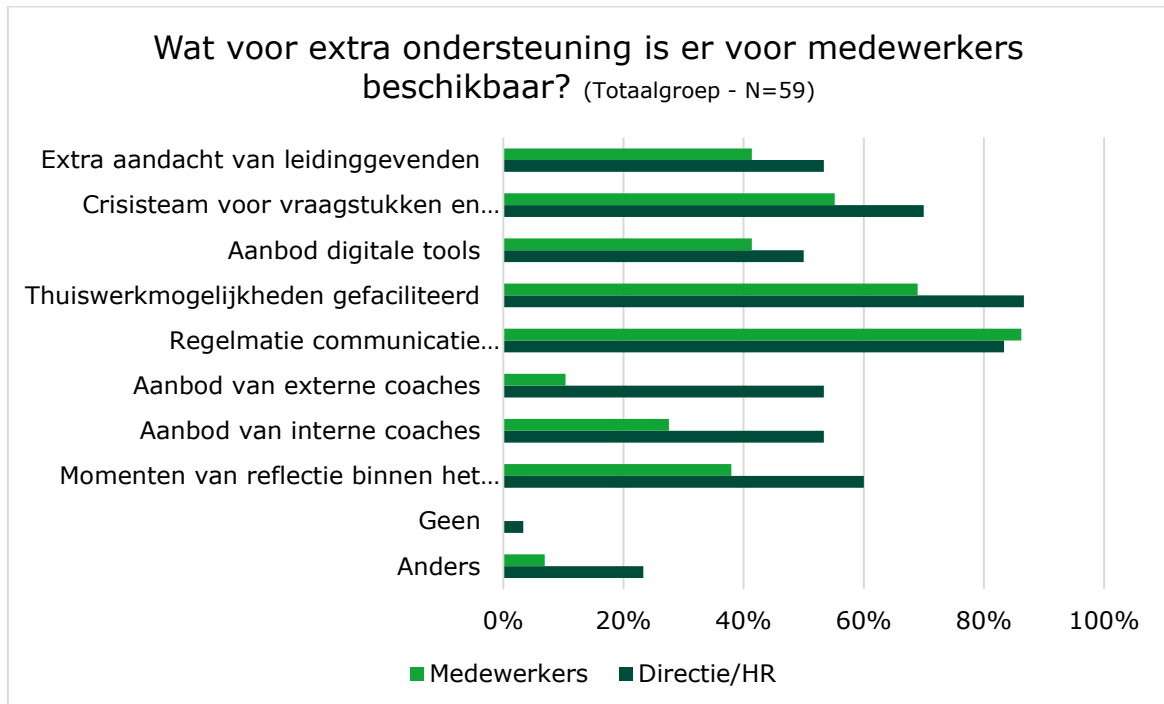
- Betrokkenheid van iedereen. Inzet diverse steunende activiteiten.
- Het Samen-gevoel, werkplek thuis faciliteiten, psychische ondersteuning, communicatie, 24-7 bereikbaarheid voor medewerkers
- Informatievoorziening, aanbieden van mentale ondersteuning
- Inzet BOT, voorlichting, dagstart, buddy's etc.
- Medische providerboog, beleid en beschikbaarheid van ondersteuning is er veel
- Ondersteuning op maat of per team
- Zorgprofs: extra ondersteuning door inzet buddy's. Praktische aandacht voor herstel. Monitoring psychosociale gezondheid/inzet peersupport en telefoonlijn 24/7.
- Er is veel informatievoorziening
- Hoeveelheid aanbod
- Thuiswerkplekondersteuning, toegang tot bedrijfsmaatschappelijk werk/vertrouwenspersoon
- We geven ruimten om flexibel te werken
- Trainingen, aanbieden hulpmiddelen, aandacht voor terugkeer
- Aandacht voor bescherming op locatie (mondkapjes e.d.), aandacht voor werkstress en loopbaanontwikkeling
- Werken in G-suite, blended behandelen
- Meer aandacht voor thuiswerk situatie

- Er wordt regelmatig door leidinggevendenden gesproken met medewerkers over 'Hoe zit je er bij?'
- Het geven van (extra) aandacht en begrip. Men heeft hier toch wel meer behoefte aan
- De kwaliteit van de zorg is nog steeds gewaarborgd
- Er is voldoende beschermend materiaal aanwezig en iedere zorgmedewerker heeft inmiddels minimaal zijn eerste vaccinatie gehad
- Training
- Medewerkers worden gefaciliteerd in middelen, materialen, informatie en instructie.
- De kompasfunctie
- Ervaring uitwisselen binnen het team en elkaar helpen in lastige gesprekken, zorg voor elkaar
- Veel mogelijk
- PBM beschikbaar, inrichting werkplek, thuiswerken
- Er wordt veel gecommuniceerd en veel flexibiliteit geboden
- Extra faciliteiten voor thuiswerk
- Aansluiting bij de medewerker, begeleiding vanuit de arbo partner
- Luisteren naar de wensen van medewerkers
- Bereikbaarheid hulp en korte lijnen

Wat mist er nog in deze ondersteuning? (directie/HR- N=28)

- Tijd.
- Door onbekendheid niet vooruit kunnen schakelen
- I.v.m. vacatures voldoende bezetting en soms ook gewoon blijk van waardering door hoger management
- Operationalisering ervan, thuiswerkfacilitering voldoet aan minimale eisen.
- Niets. Onze organisatie werkt bottom-up. Medewerkers kunnen aangeven waar ze behoefte aan hebben en dit is heel breed.
- Meer onderlinge samenwerking afstemming met vooral 2e lijn over werkwijzers
- We gaan nu naar nieuwe fase (uit covid). Nieuwe balans vinden thuis en op locatie vinden. Anderzijds zorg om voldoende hersteltijd te kunnen realiseren.
- Communicatie en vindbaarheid

- Prikkel tot bewegen (project is wel in gang, realisatie duurt lang) en urgentie/bewustzijn bij leidinggevenden van het belang om rust en herstel te bevorderen bij medewerkers
- Druk blijft hoog vanwege veel aanmeldingen nieuwe cliënten
- Hoe om te gaan met werkdruk
- Er zou nog structureler aandacht voor medewerkers thuis mogen zijn
- Uitdaging om niet opgeslokt te worden door de dagelijkse praktijk, maar bij deze zaken stil te staan.
- Thuiswerkfaciliteiten mag nog meer
- Teams echt weer samenbrengen, meer uitwisseling door meer contact
- Misschien maatwerk?
- Dat iedere medewerker zich gezien en gehoord weet
- Aanwezigheid van het bestuur/management op de werkvloer
- Groot neerzetten voor alle afdelingen
- Adequate en actuele informatie vanuit het RIVM over de inzetbaarheid en beperkingen.
- Genoeg tijd om echte aandacht te geven, goed te kunnen volgen en monitoren, middelen, tijd om interventies uit te zoeken en te testen
- Structurele en toegankelijke aanbidding
- Verwateren maatregelen
- Duidelijkheid over hoe de nieuwe werksituatie er uit gaat zien
- Beleid inzake thuiswerken
- Kennis over de nasleep van COVID
- Budget voor extra menskracht en thuiswerkfaciliteiten
- Geld voor meer externe mogelijkheden



Indien de antwoordoptie 'Anders' werd ingevuld, was er een vervolgvraag:

Anders, namelijk (directie/HR/P&O - N=8):

- Gaan wel meer terug naar 'het gebruikelijke'. COVID geeft inmiddels gewenning als nieuwe manier van werken.
- Naar behoefte. Mogelijkheid privé-werk te combineren, mogelijkheid om op andere locaties te werken
- Vitaliteitscoaching, telefonische hulplijn 24/7, sterk in de nacht programma
- Digitale ontspanning
- Extra ondersteunend personeel aangetrokken en extra bezorgers
- Leuke dingen georganiseerd zoals frites eten of bosje bloemen met Valentijnsdag
- Regelmatig filmpjes vanuit de directie geplaatst met hart onder riem, info en trots op jou teksten. Die hebben we opgenomen vanuit verschillende locaties
- Vitaliteitsportaal en app waar medewerkers interventies kunnen vinden waarmee zij hun vitaliteit kunnen versterken of behouden

Anders, namelijk (OR/medewerkers - N=2):

- Extra inzet personeel in avond en nacht
- HR biedt in nieuwbrief ondersteuning aan

Er is veel behoefte aan begeleiding en mentale ondersteuning van medewerkers tijdens de coronacrisis. Welke lessen zou je willen delen met andere organisaties? (directie/HR - N=27)

Grote lijnen;

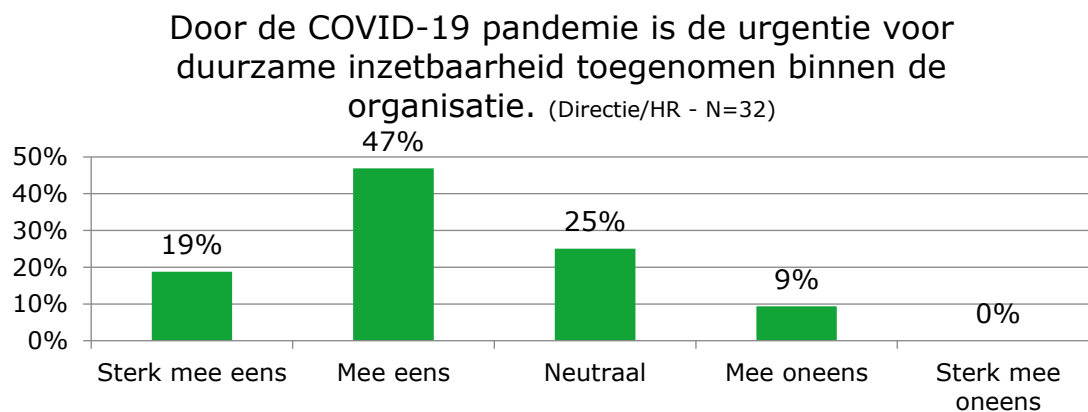
- De meest genoemde les is dat het waardevol is om mensen de mogelijkheid te bieden om met iemand in gesprek te gaan voor mentale ondersteuning. Degene waarmee je in gesprek kan, verschilt per organisatie. Meerdere organisaties zetten hiervoor psychologen in, maar ook bedrijfsmaatschappelijk werker, coach, collega's en een intern mental support team zijn hiervoor ingezet. Wat daarbij aansluit is het inrichten van een diverse providerboog, die aansluit bij de behoeftes van de medewerkers. Tijd en aandacht voor elkaar nemen is ook een vaker genoemde actie.

Losse inzendingen;

- Zet vooral bedrijfsmaatschappelijk werk in. Zo voorkom je uitval en mensen vinden het prettig om met laagdrempelige professionals te sparren
- Wij hebben psychologische hulp geboden, daar is veel gebruik van gemaakt. Vanuit de raad van bestuur zijn via Teams regelmatig bijeenkomsten georganiseerd, dat heeft steun gegeven. Verder zijn inhoudelijke digitale vragenuurtjes georganiseerd over het vaccineren. Er is een mailadres dat 24-7 bereikbaar is en in geval van nood is er snel actie ingezet. Dit heeft geleid tot tevreden medewerkers.
- De lessen hoe om te gaan met de kwetsbare groep
- Passende en flexibele Providerboog
- In het begin zijn veel overheidsregels/-aanbevelingen gevolgd. Lesson learned, luister ook wat je medewerker nodig heeft (mondkapjesdiscussie)
- Een noodpoule ingericht om de bezetting op orde te krijgen om daar waar de druk het hoogst was/uitbraak bij medewerkers eerlijk te verdelen

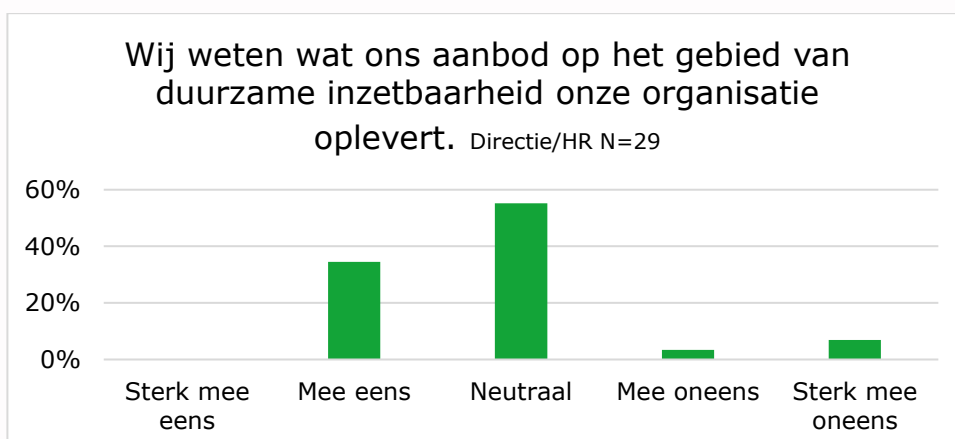
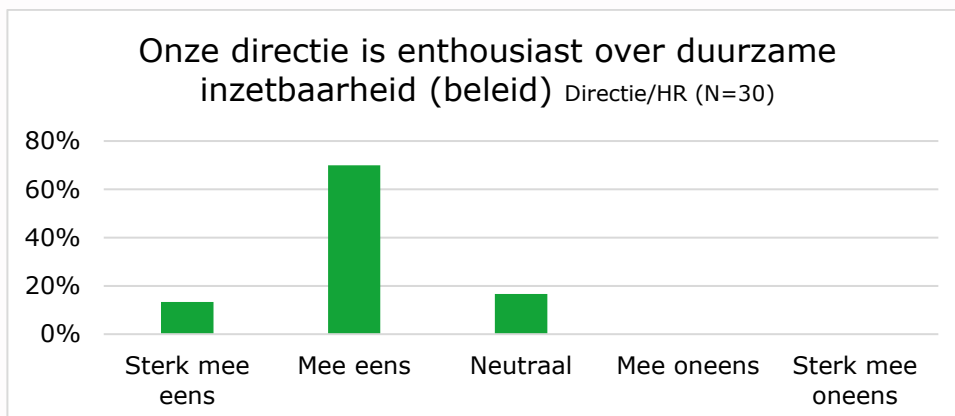
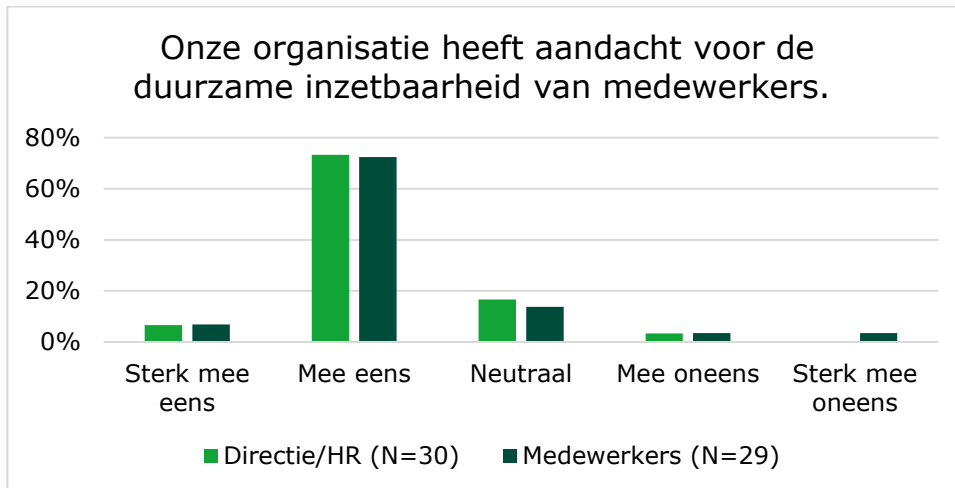
- Binnen Ons Tweede Thuis is het mental support team opgericht. Laagdrempelig. Medewerkers kunnen contact opnemen als ze een luisterend oor nodig hebben. Desgewenst kunnen ze ook coaching, psycholoog of andere ondersteuning krijgen
- Open het gesprek blijven aangaan
- Er is intern heel goed samengewerkt vanuit HR gezondheid met netwerk van peersupport, waardoor adequate ondersteuning geboden kon
- Luisteren naar en aandacht geven blijft essentieel hoeveel je ook organiseert
- Het belang van het betrekken en bewustmaken van alle niveaus leidinggevenden en medewerkers in de nasleep van corona. Er breekt een nieuwe periode aan, die mogelijk andere vermogens van mensen zal vragen. M.i. staan we aan de start van een gedragsverandering, waar alle niveaus voor nodig zijn om het succesvol te maken. Dat vergt inspanning van de betrokkenen en begint met voldoende kennis en inzicht op dit gebied.
- Neem echt tijd voor elkaar
- Soms is het zoeken wat aanslaat; medewerkers voelden een drempel om met een (externe) coach in gesprek te gaan, maar workshops over werkstress waren heel populair
- Blijf in dialoog en geef hiervoor voldoende ruimte en mogelijkheden
- Blijf ook kijken naar de leuke dingen zoals boven genoemd
- De filmpjes en de aandacht vanuit de directie werd zeer gewaardeerd en zo ook de informatievoorziening vanuit het crisisteam
- Op de IC hebben we een coach/psycholoog ingezet die normaal gesproken topsporters ondersteunt. Zij is 20 uur per week aanwezig. Ook op de cohorten. Zo ervaart zij waar de medewerkers tegenaan lopen en kan zij in het moment ondersteuning bieden. De medewerkers hoeven er niet om te vragen
- Blijf goed communiceren met de werkvloer
- Extra aandachtsgesprekken met medewerkers door leidinggevenden over persoonlijke situatie en interesse in balans werk/privé/studie
- Maatwerk werkt! Geen standaard oplossingen. Maar leidinggevenden vinden dit wel lastig. Intercollegiaal opvangteam is zeer waardevol gebleken
- Verplichte nazorg. Het klinkt misschien dwingend, maar onze medewerkers gaan anders steeds maar door

- Reflectie binnen team belangrijk en hier de tijd voor nemen
- Veel tijd en energie is gaan zitten in het continue blijven communiceren. Daardoor is er minder stress omdat het duidelijk is wat er van medewerkers wordt verwacht en wat de medewerkers van de organisatie kunnen verwachten. Daarbij is er veel aandacht voor communicatie richting leidinggevenden zodat ook zij weten wat er van ze wordt verwacht en hoe ze hun medewerkers optimaal kunnen ondersteunen.
- Meer collegiaal overleg organiseren
- Interne ondersteuning aanbieden, veel en vaak informeren
- Inzet psycholoog op IC was erg nuttig, veel communiceren vanuit management en mensen meer belonen

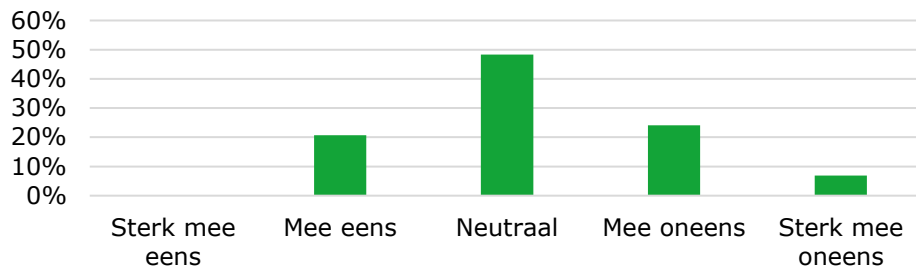


2.3 Status aandacht voor duurzame inzetbaarheid

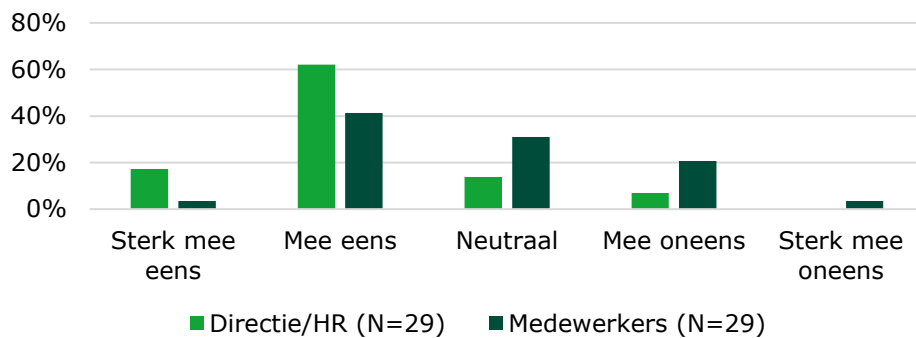
Met 15 stellingen die voorgelegd zijn aan de respondenten uit directie, HR en P&O wordt inzicht gekregen in de aandacht voor DI, arbeidsmarktkansen en uitstroom. Bij de stellingen die ook aan de OR/medewerkers zijn voorgelegd, worden deze resultaten naast elkaar weergegeven.



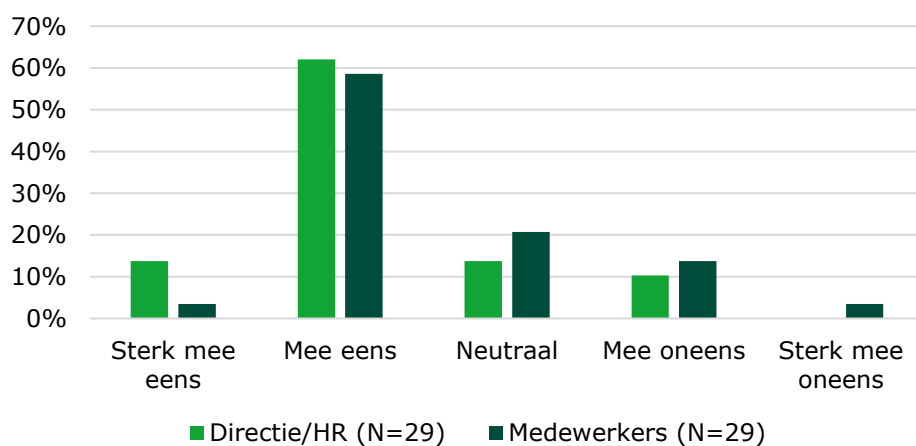
Onze medewerkers zijn goed bekend met het aanbod op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Directie/HR (N=29)

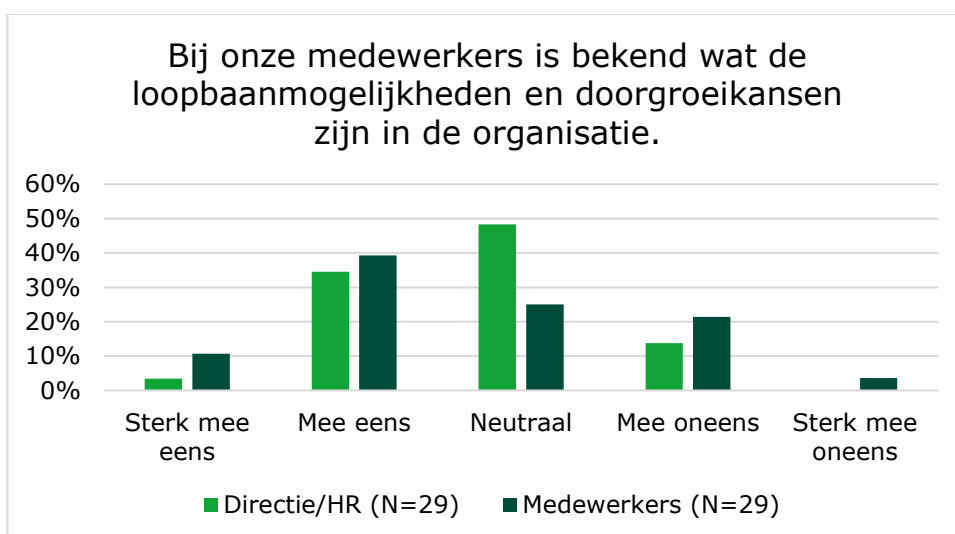
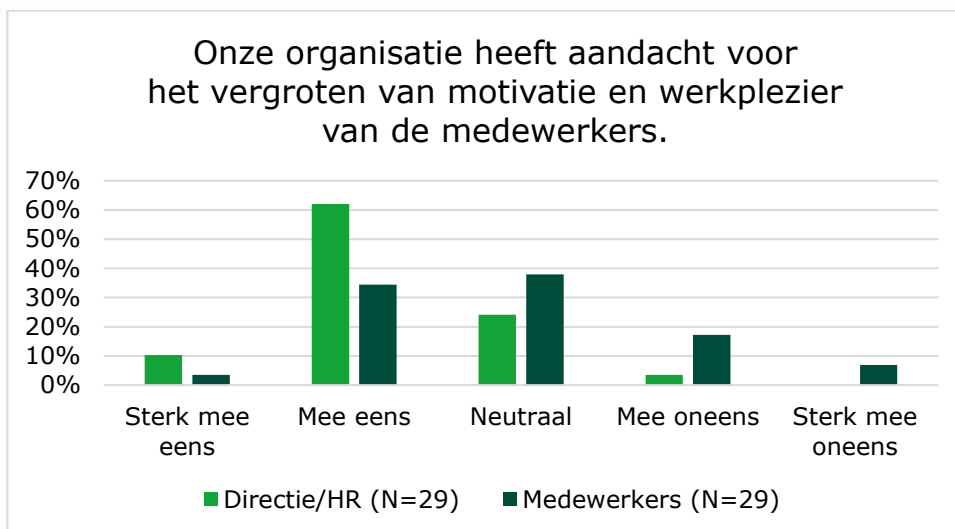
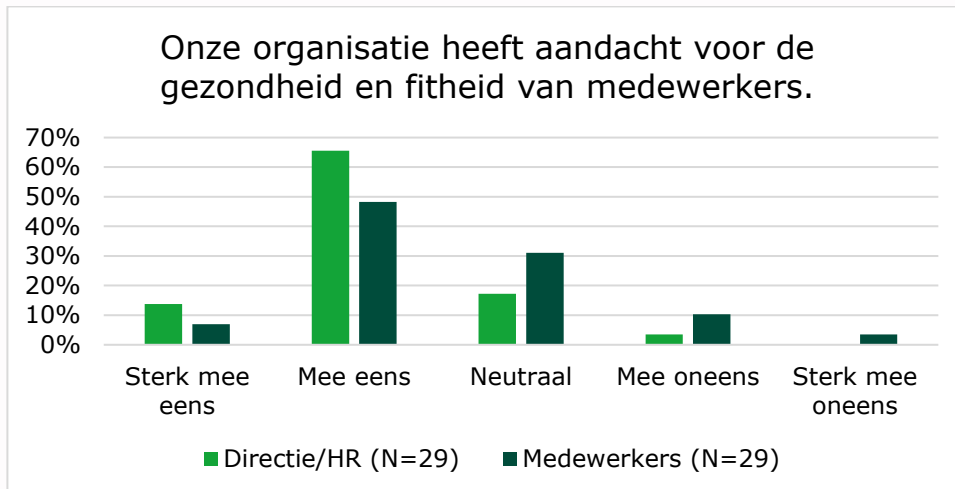


Onze organisatie heeft aandacht voor de werkdruk van medewerkers.

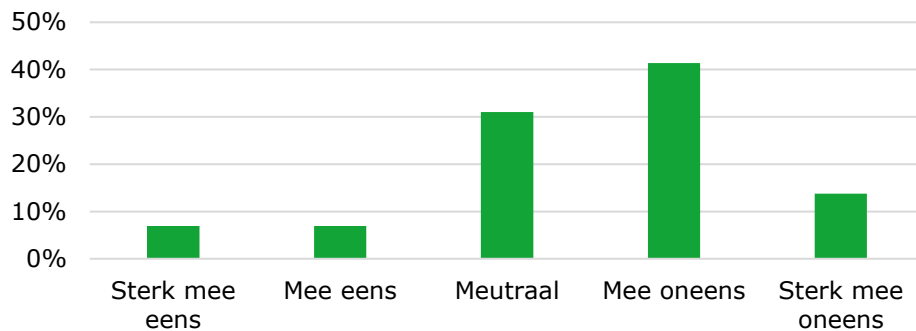


In onze organisatie hebben medewerkers eigen verantwoordelijkheid en autonomie.

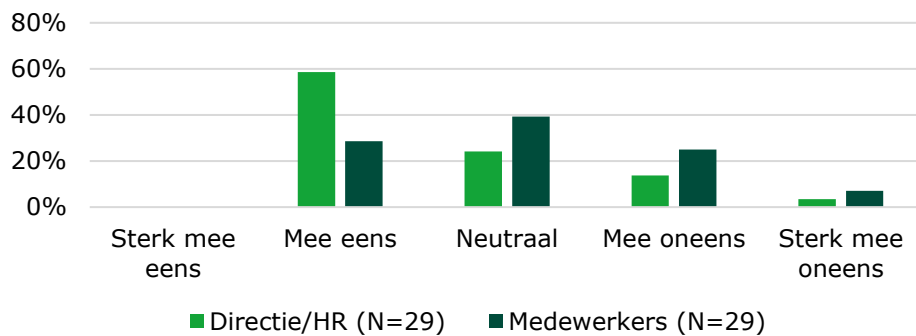




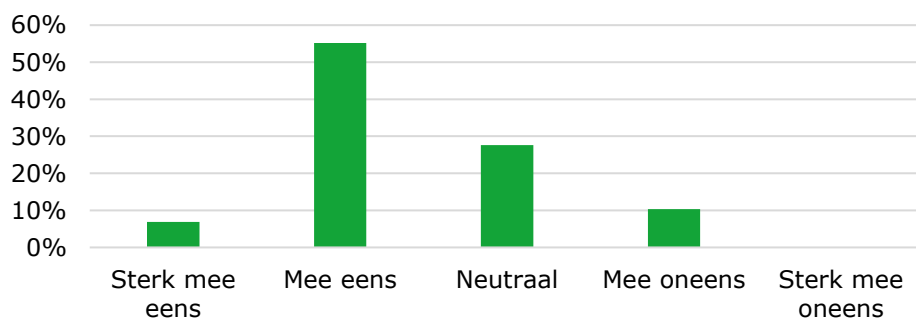
Onze organisatie biedt de mogelijkheid om medewerkers regionaal mee te laten kijken bij andere werkgevers (b.v. meeloopdagen, snuffelstage) om zo de inzetbaarheid te vergroten. Directie/HR (N=29)

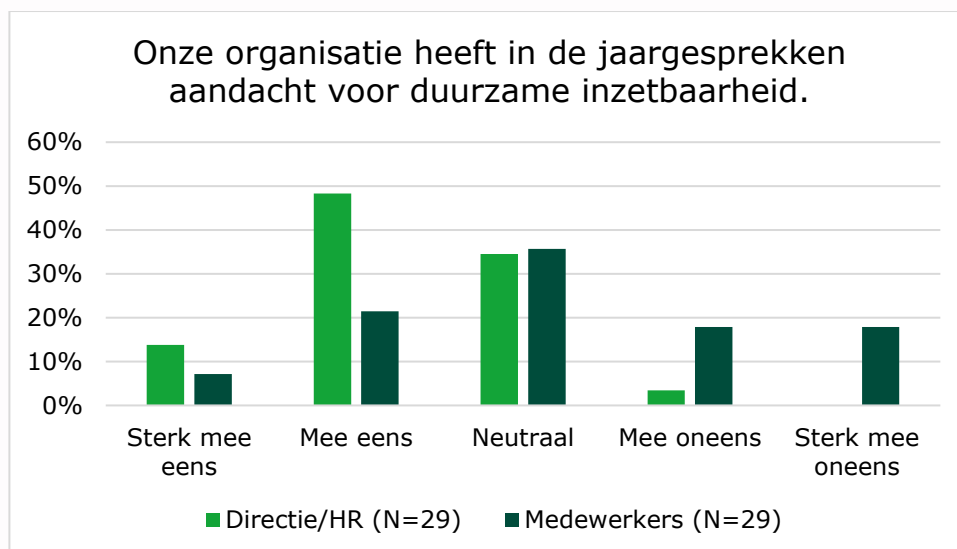
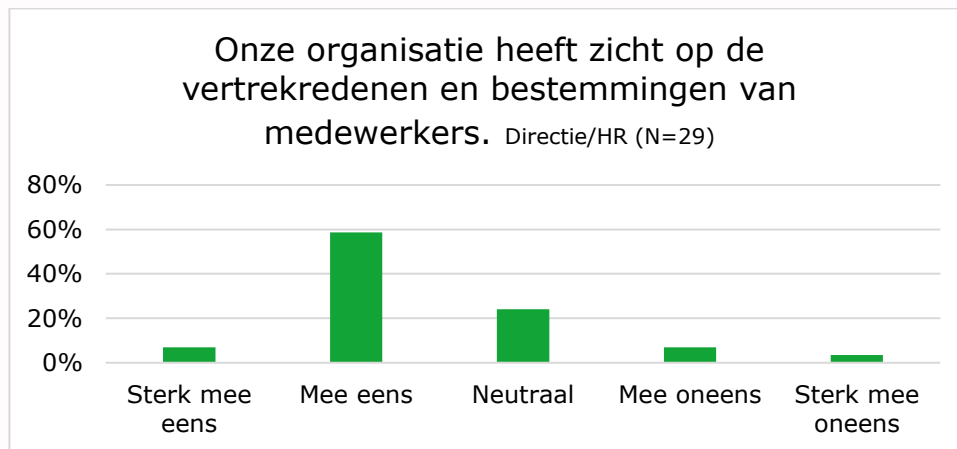


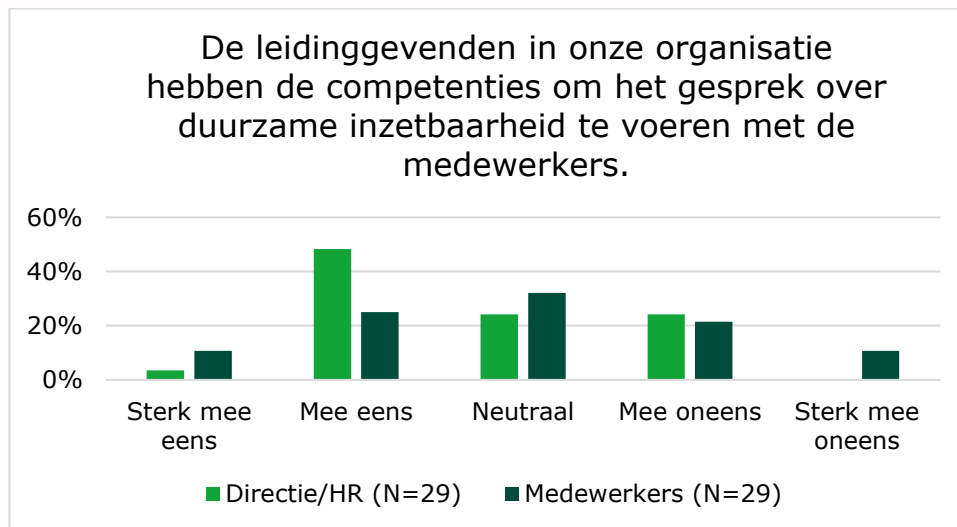
Onze organisatie helpt medewerkers om na te denken over eigen inzetbaarheid in het kader van langer doorwerken.



Onze organisatie heeft aandacht voor de vitaliteit van medewerkers in relatie tot hun loopbaanfase. Directie/HR (N=29)



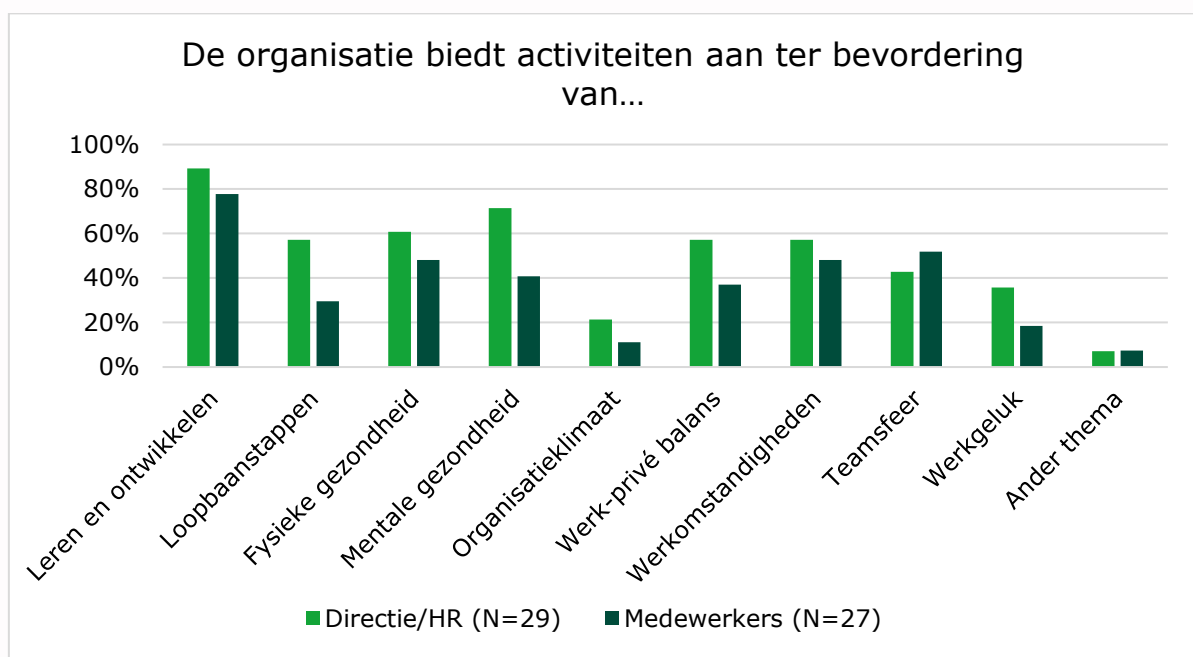




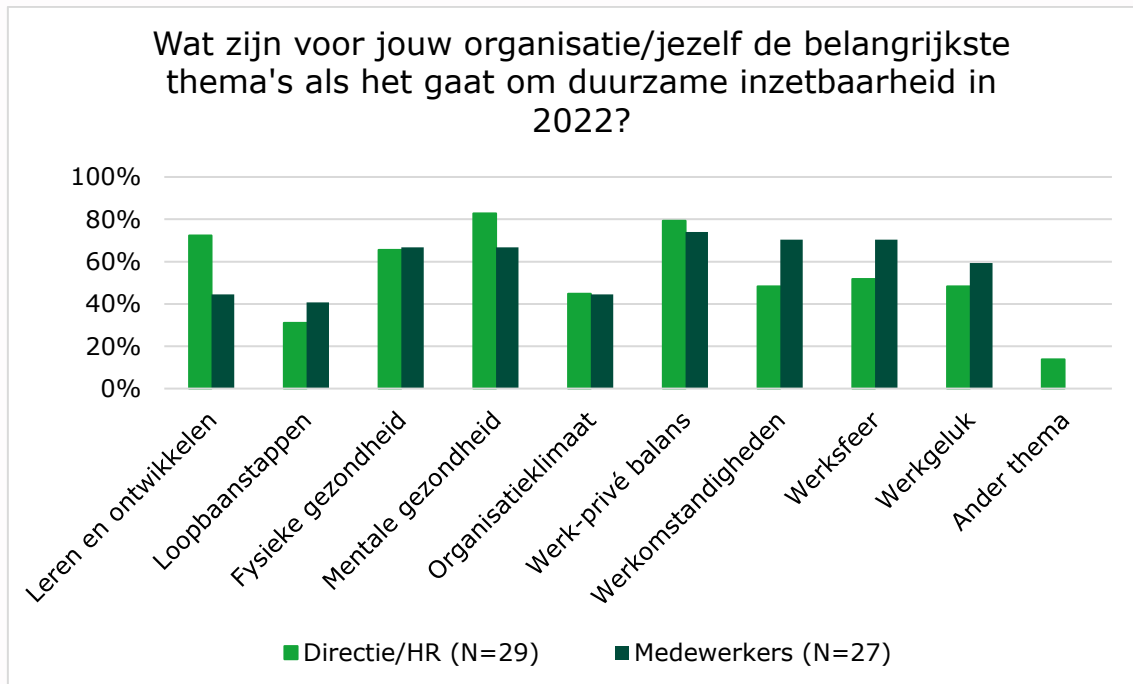
2.4 Stimulering en toekomst duurzame inzetbaarheid

In onderstaande figuren is weergegeven welke thema's organisatie nu en in de toekomst belangrijk vinden en op welke thema's meer aandacht komt. Bij alle drie de vragen konden meerdere antwoorden worden ingevuld.

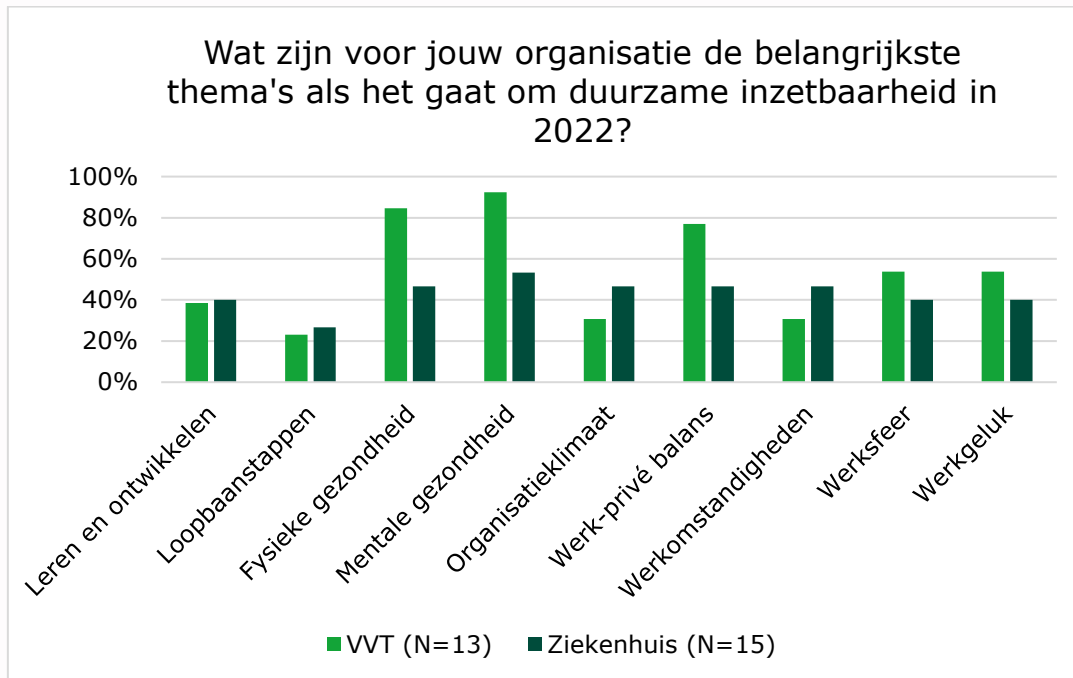
De vraag 'De organisatie biedt activiteiten aan ter bevordering van...' is aan zowel directie/HR als aan de OR/medewerkers gevraagd. De resultaten worden tegen elkaar afgezet in onderstaande figuur.



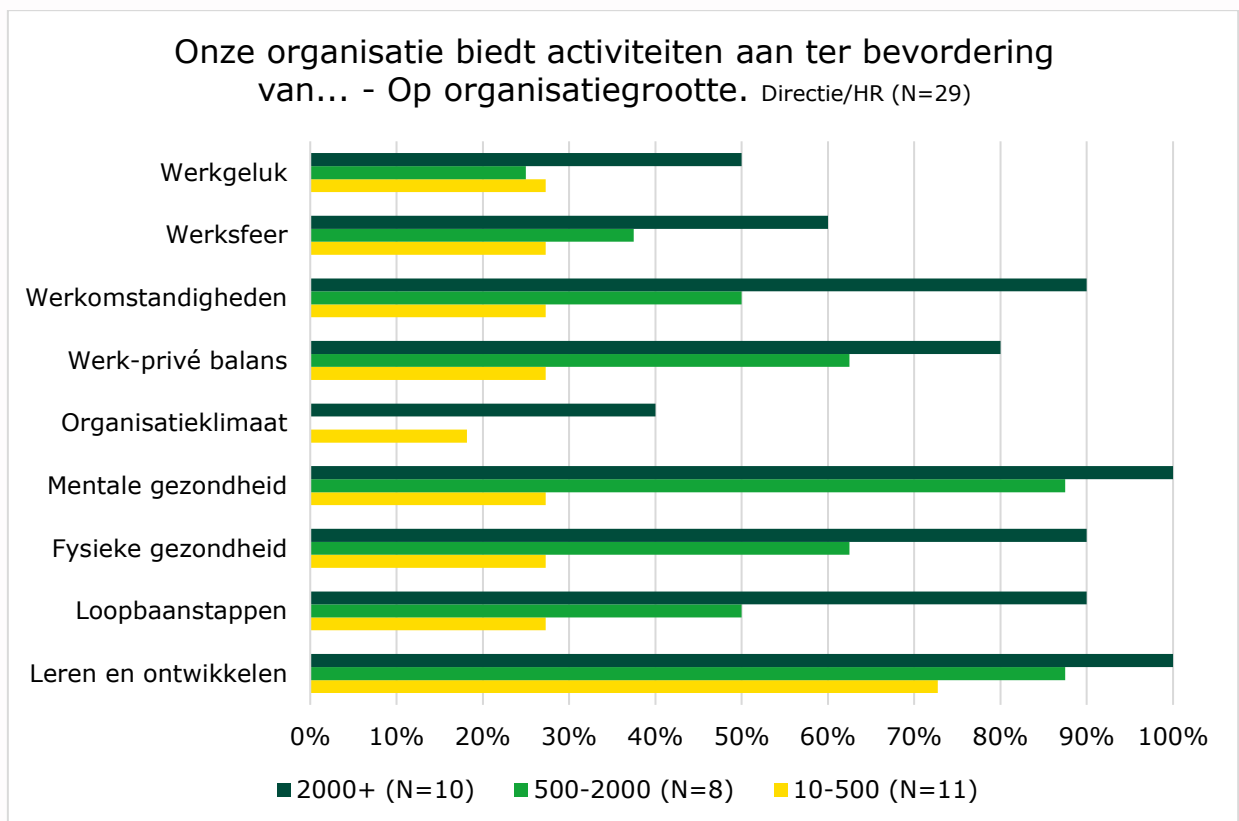
Onder de respondenten die vanuit OR/medewerkers hebben deelgenomen is een behoeftepeiling gedaan om te ontdekken welke thema's het belangrijkste gevonden worden. Dit is vergeleken met de thema's die de organisatie het belangrijkste vindt in 2022. Zie onderstaande figuur.



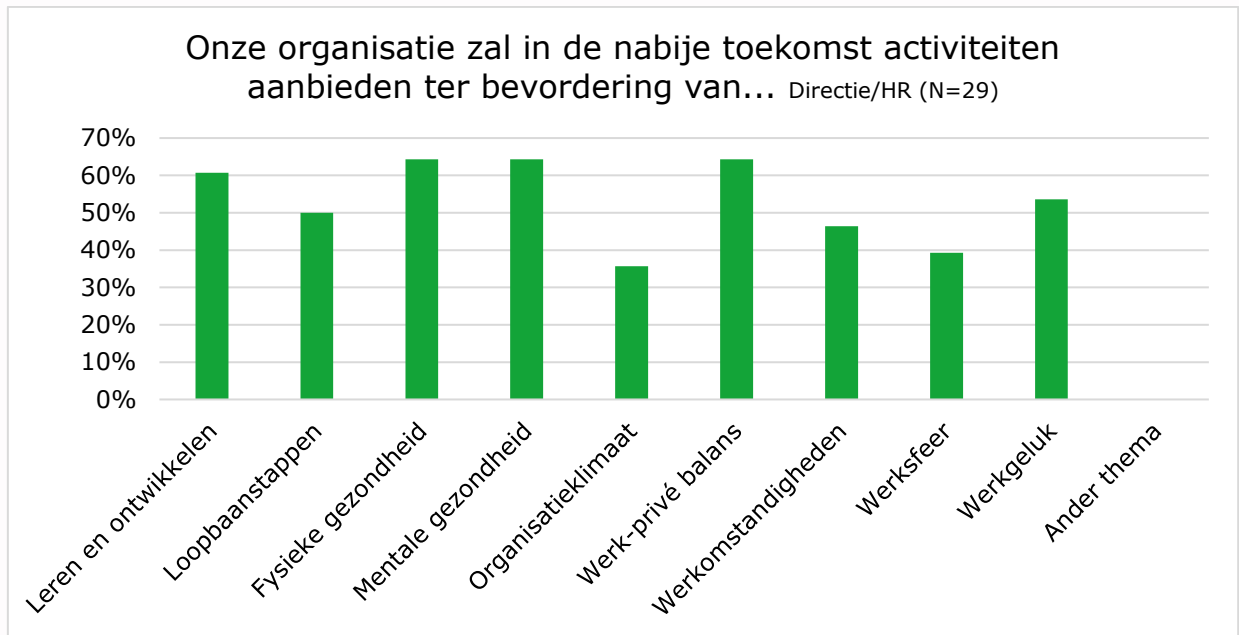
Bovenstaande vraag is ook geanalyseerd met een splitsing per sector. De sectoren Ziekenhuis en VVT waren groot genoeg om een eventuele splitsing betrouwbaar inzichtelijk te maken. In de figuur hieronder is te zien of er een verschil is in de antwoorden van zowel directie/HR/OR/medewerkers van ziekenhuizen en organisaties in de sector VVT.



Om te onderzoeken of de grootte van een organisatie invloed heeft op het aanbieden van activiteiten om aspecten van duurzame inzetbaarheid te bevorderen, is inzichtelijk gemaakt hoe dit werkt voor verschillende organisaties in drie verschillende categorieën; 10 tot 500 medewerkers, 500-2000 medewerkers en meer dan 2000 medewerkers. Hierin zijn opvallende verschillen te zien. Het aanbod is namelijk binnen grote organisaties veel groter dan in kleine organisaties.



In onderstaande figuur is te zien op welke thema's de activiteiten gericht zijn die in de nabije toekomst aangeboden zullen worden. Het is interessant om te bekijken of deze overeenkomen met de behoeftes van de medewerkers.



2.5 Knelpunten, trots en afsluiting

Ter afsluiting werd er gevraagd naar de grootste knelpunten én juist de tools waar de respondenten vanuit de directie/HR/P&O echt trots op zijn.

Wat zijn voor jouw organisatie de grootste knelpunten op het gebied van duurzame inzetbaarheid? (directie/HR - N=28)

In onderstaande input worden zeer uiteenlopende thema's genoemd. Thema's die bij de knelpunten vaker terugkomen, zijn weinig aandacht voor loopbaanmogelijkheden/mobiliteit, zeker voor oudere medewerkers, bekendheid van aanbod, fysieke belasting en financiële middelen, zowel voor de organisatie als voor het individu.

- Hoe bereiken we de medewerkers die niet digitaal vaardig zijn, en spreken we de doelgroepen qua leeftijdsfase op de juiste manier aan? Hoe tonen we de effecten aan van de preventieve interventies?

- Verzamelen van de juiste providers hiervoor. Tijd om zaken door medewerkers te laten uitvoeren
- Bekendheid, medewerker stimuleren zelf regie te nemen om na te denken en stappen te zetten in duurzame inzetbaarheid
- Vergrijzend medewerkersbestand, aard van het werk, complexere zorgvraag, hoog ziekteverzuim en veel vacatures geeft werkdruk bij naaste collega's, eigenaarschap op eigen vitaliteit
- Geringe doorgroeimogelijkheden. Werk is vooral gericht op uitvoerende werkzaamheden. Minder op ondersteuning (administratie e.d.).
- Mogelijkheden oudere medewerkers. Veel veranderingen binnen en buiten ziekenhuis goed, gericht strategisch personeelsplan komt lastig van de grond (veel al gefragmenteerd.)
- Momenteel is er weinig beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Daardoor is er te weinig aandacht voor.
- Interne mobiliteit en de eigen regie van de medewerker daarin zijn nog in ontwikkeling
- Inzicht in de relatie tussen preventie en verzuim. Actuele kennis van en betrokkenheid bij DI op directieniveau.
- Medewerkers zelf in beweging krijgen
- Geneesmiddelen tekorten. Elk half jaar nieuw preferentiebeleid door diverse zorgverzekeraars. Hierdoor agressie c.q. onbegrip door patiënten en zorgverleners
- Te weinig aandacht voor eigen loopbaanontwikkeling, bij sommige medewerkers mentale weerbaarheid.
- Laatste fase loopbaan qua fysieke belastbaarheid
- De fysieke belasting is groot, blijkt toch vaak een struikblok. En de inzet is 200% van medewerkers, maar daarbij lopen zij zichzelf nog wel eens voorbij
- Het bereik van duurzame inzetbaarheid onder de medewerkers en de behoefte die zij hierin hebben
- Het bereiken van de groepen die de ondersteuning nodig heeft
- Personeelsbestand op peil kunnen houden
- Werkdruk versus onderbezetting.
- Capaciteit bij HR ter ondersteuning, monitoring en inspiratie
- Beperkte loopbaanperspectief voor apothekersassistenten binnen de apotheek

- Teamleiders sturen grote teams aan. Daardoor is er minder 1 op 1 contact tussen teamleider en medewerker
- Het ontwikkelen komt moeilijk van de grond, vergt natuurlijk veel tijd en er is nog zo veel te ontwikkelen
- De acceptatie dat duurzame inzetbaarheid belangrijk is voor alle generaties en het zoeken naar de mogelijkheden om duurzame inzetbaarheid initiatieven in te zetten die alle generaties goed ondersteunen.
- Geld
- Visie op goede zorg, daarna ontwikkelen visie op welke medewerkers er nodig zijn voor het werk met welke kwaliteiten en daarna: wat hebben de huidige medewerkers nodig om daar te komen en hoe kunnen we ze daarin ondersteunen. En hoe kunnen we vitaliteit bevorderen?
- Gewenste/vereiste inkomen voor medewerkers waardoor urenvermindering niet altijd haalbaar is.
- Beperkte financiële middelen

Op welke activiteiten/tools op het gebied van duurzame inzetbaarheid ben je echt trots? (directie/HR - N=27)

In onderstaande reacties wordt vooral het leveren van maatwerk in het vitaliteitsaanbod regelmatig genoemd.

- Reflecteren. Veerkracht & vitaliteitsbijeenkomsten
- Het totale programma, de flexibiliteit om in te spelen waar behoefte aan is, dat er ruimte is voor activiteiten waar medewerkers blij van worden en zo worden verleid om deel te nemen aan de preventieve interventies.
- Vitaliteitsplek, gelukscoaches
- Providerboog, preventieve benadering door aandacht voor vitaliteit en frequent verzuim.
- Op onze providerboog en de poster waarop alle ondersteuningsmogelijkheden op gebied van psychisch staan.
- Sterk in je werk (vitaal bekwaam gemotiveerd in alle loopbaanfasen), gedachtegoed en aanbod (heel divers), sterk in de nacht programma, in huis hebben van diverse vormen coaching: vitaliteitscoach, loopbaancoach, e-coaching, counselor, algemene coaching.
- Peersupport

- Providerboog en leerhuis
- We hebben mooie activiteiten georganiseerd met ons vitaliteitsprogramma fit@work, wat tevens een groeiende zichtbaarheid heeft in de organisatie. Tijd om dit verder uit te bouwen!
- Het opleiden van eigen personeel van BB'ers in de afgelopen 10 jaar, met de hoop dat ze blijven
- Workshops stoppen met roken voor medewerkers, workshops werkstress
- Vitaliteitskast: een platform op intranet met allerlei informatie en producten en diensten in dit kader
- Slagen er steeds beter in om preventief de bedrijfsarts of coach in te schakelen
- Thuiswerkplekchecker, preventie m.b.t. duw- en trekkracht, vitaliteitscoaches
- Ons Vitaliteitsportaal en app Jouw Moment. Dit maakt het voor medewerkers mogelijk om anoniem, zonder de leidinggevende, gebruik te maken van ondersteunende interventies. Hierbij vooral blij met het kosteloos aanbieden van een budgetcoach en werk-privé balans ondersteuning
- Ergonomische werkplekken en verzuimbegeleiding
- Maatwerk in gesprek medewerker en leidinggevende/hrm. Maatwerk op thuiswerkfaciliteitenregeling
- Inzet overgangsconsulent
- We hopen binnenkort performance management te implementeren
- De manier waarop we duurzame inzetbaarheid als thema hebben meegenomen bij het opzetten van de jaargesprekken en de SPC. De continue aandacht voor vitaliteit en de samenwerking daarin met verschillende partijen.
- Zelforganisatie, opleiden, fitness/fietsregeling
- Goede arbodienst en persoonlijke aandacht

Wil je tot slot nog iets kwijt? (directie/HR - N=6)

- Zou fijn zijn als Sigra een rol kan spelen in de effectmeting van preventieve interventies op de duurzame inzetbaarheid.
- Dat de helpdesk van zorgverzekeraars het tegenovergestelde beweren van wat de apotheek uitlegt
- We doen met veel enthousiasme mee met het traject van IZZ van werkdruk naar werkplezier
- Ik zie uit naar de uitkomsten! Mooi initiatief!

- Binnen onze organisatie staat duurzame inzetbaarheid nog in de kinderschoenen

Wil je tot slot nog iets kwijt? (OR/medewerkers - N=8)

- Er mag meer aandacht en verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid vanuit de organisatie komen
- De organisatie is bezig met het vorm geven van duurzame inzetbaarheid. Er is nog een flinke inhaalslag te doen.
- Corona lijkt voorbij voor de organisatie maar bij de medewerkers leeft het nog sterk.
- De vragen beantwoord met neutraal is sterk afhankelijk van de leidinggevende van de specifieke afdeling. Vragen zijn beantwoord door een comité van de OR
- Hiërarchische organisatiestructuren werken een gezond werkklimaat met mogelijkheden om door te groeien tegen
- Alles is wel aanwezig en toch is het moeilijk te vinden. Ook is het soms afhankelijk met wie je praat of je het krijgt aangeboden.
- Academische ziekenhuizen, aangesloten bij de NFU voeren een arrogant beleid. Ze eisen top excellente zorg voor weinig salaris. Er lopen steeds meer (zorg)werknemers weg. Naar minder stressvolle organisaties die betere cao's hebben.
- Door covid is alles op de lange baan geschoven. Voorbeeld: vorig jaar begin juli gaf ik aan dat ik geen 5 nachtdiensten meer kan doen, i.v.m. mijn gezondheid. Half augustus was er nog steeds niets mee gedaan, met als gevolg dat ik bijna 6 maanden uit de roulatie ben geweest. Men hoort je wel, maar er wordt niet geluisterd. Juist bij oudere medewerkers (ik ben bijna 63) is het van belang om ze zo goed mogelijk voor hun werk te behouden.

3. Interpretatie

Op basis van een analyse van de resultaten worden een aantal conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

3.1 Conclusies

Organisatiekenmerken

- Op basis van de organisatiekenmerken constateren we is dat er vele verschillende organisaties hebben meegedaan. Het aantal medewerkers varieert van 11 tot 14000 en er is input gekomen uit uiteenlopende branches binnen de Sigra doelgroep.
- Het gemiddelde verzuim van de deelnemende organisaties was 7,1%. Dit is hoger dan het landelijk gemiddelde. De CBS cijfers laten in 2020 een gemiddeld verzuim zien van 6,4% in de sector gezondheids- en welzijnszorg.

Omgang met COVID-19

- De groep directie/HR/P&O geeft in hogere mate aan dat het werk is veranderd (50% veel of heel veel) t.o.v. de input van de OR/medewerkers (30% veel of heel veel).
- Zowel door directie/HR/P&O als OR/medewerkers worden veel uitdagingen genoemd op het gebied van duurzame inzetbaarheid door de pandemie. De uitdagingen zijn zeer uiteenlopend. Thema's die vaker genoemd worden zijn de werk-privé balans, zorgen om mentale en fysieke gezondheid en betrokkenheid. Ook praktische uitdagingen worden door beide groepen benoemd (beschermende kleding, digitaal werken, schoonmaaktijd etc.). Er lijken geen structurele verschillen te zijn tussen de input van de verschillende groepen.
- Wel is er een verschil zichtbaar in de mate waarin men vindt dat de organisatie de medewerkers ondersteunt bij het werken in de nieuwe situatie. De directie/HR/P&O (0% 'helemaal niet' of 'een beetje') beoordeelt dit positiever dan de OR/medewerkers (23% 'helemaal niet' of 'een beetje').
- Er wordt veel concrete input gegeven door directie/HR/P&O over de succesvolle en de nog ontbrekende elementen van de ondersteuning. De

variatie in ondersteunend aanbod wordt meerdere keren genoemd als succesvol, net als de aandacht van leidinggevenden, thuiswerkfaciliteiten en het luisteren naar de wensen en maatwerk leveren. Wat er nog mist, is in meerdere gevallen budget, toekomstperspectief en de verbondenheid.

- Op de vraag 'Welke extra ondersteuning is er voor medewerkers beschikbaar?' is de input sterk gevarieerd. Veel organisaties ondersteunen door regelmatige communicatie, thuiswerkmogelijkheden, een crisisteam, extra aandacht leidinggevenden en reflectiemomenten. Opvallend is dat op elk onderwerp, regelmatige communicatie uitgezonderd, een groter deel van de directie/HR/P&O deelnemers aangeeft dat dit aanwezig is. De medewerkers zijn hiervan dus niet altijd op de hoogte. Vooral op het aanbod van externe coaches verschilt dit heel sterk.
- De lessen die gedeeld willen worden wordt vaak het beschikbaar stellen van support genoemd. Dit zien we in verschillende vormen terug; bedrijfsmaatschappelijk werk, psychologische hulp, mental support team, peer support, coach en psycholoog. Ook het maatwerk en het bieden van een luisterend oor wordt vaker genoemd.
- De aandacht voor DI is sterk toegenomen volgens de directie/HR/P&O deelnemers. 66% antwoord 'sterk mee eens' of 'mee eens'!

Status aandacht Duurzame Inzetbaarheid

- Meerdere stellingen vallen op.
 - De directie is enthousiast (83% 'sterk mee eens' of 'mee eens'!) over DI beleid.
 - Organisaties weten niet goed wat het aanbod op DI ze oplevert.
 - De medewerkers zijn niet goed op de hoogte van het DI aanbod.
 - De organisatie heeft veel aandacht voor de werkdruk, eigen verantwoordelijkheid, autonomie, motivatie, werkplezier, gezondheid en fitheid bij medewerkers. Op al deze onderwerpen geeft meer dan 70% aan het hier 'sterk mee eens' of 'mee eens' te zijn.
 - De mogelijkheid om regionaal mee te kijken bij andere werkgevers wordt niet veel geboden door de organisaties. Dit kan ook door de afgelopen periode beperkt zijn.

- De input op de 9 stellingen die ook aan de OR/medewerkers voorgelegd zijn, is vergeleken met de input vanuit directie/HR. Hierbij valt het volgende op:
 - Alleen met de stelling 'Onze medewerkers weten wat de loopbaanmogelijkheden en doorgroeikansen zijn in de organisatie' waren meer deelnemers vanuit OR/medewerkers het eens dan de directie/HR.
 - Op alle andere stellingen, was de input vanuit directie/HR positiever. De verschillen waren het grootst op:
 - Onze organisatie heeft aandacht voor de werkdruk van de medewerkers.
 - Onze organisatie heeft aandacht voor het vergroten van motivatie en werkplezier van de medewerkers.
 - De organisatie helpt medewerkers om na te denken over eigen inzetbaarheid in het kader van langer doorwerken.
 - In jaargesprekken is er aandacht voor duurzame inzetbaarheid.

Stimulering en toekomst duurzame inzetbaarheid

- De thema's die in 2022 het meeste aandacht moeten gaan krijgen, volgens directie/HR, zijn mentale gezondheid, werk-privé balans en leren en ontwikkelen. Op de thema's werksfeer en werkomstandigheden is een verschil te zien tussen de aandacht die directie/HR en OR/medewerkers hiervoor zouden willen.
- De thema's waarop al de meeste activiteiten aangeboden worden, zijn leren en ontwikkelen, fysieke gezondheid en werkomstandigheden. Deze vraag werd door beide groepen beantwoord. Ook hier valt op dat de directie/HR overal in hogere mate aangeeft dat er activiteiten aangeboden worden ter bevordering van alle thema's behalve werksfeer, terwijl hier wel behoefte aan is.
- De thema's waarop in nabije toekomst de meeste activiteiten aangeboden zullen worden, volgens directie/HR, zijn mentale gezondheid, fysieke gezondheid en werk-privé balans en leren en ontwikkelen. Het thema werkgeluk staat hierbij op de 5^{de} plaats.

- De behoeftepeiling onder de deelnemers vanuit OR/medewerkers laat zien dat werk-privé balans de meeste aandacht behoeft, gevolgd door werkomstandigheden, teamsfeer en daarna fysieke en mentale gezondheid.

Knelpunten en trots

- Thema's die bij de knelpunten vaker terugkomen, zijn weinig aandacht voor loopbaanmogelijkheden/mobiliteit, zeker voor oudere medewerkers, bekendheid van aanbod, fysieke belasting en financiële middelen.
- Waar men trots op is, loopt sterk uiteen. Het inzetten van providers voor support wordt meerdere keren genoemd. Ook het activiteitenaanbod is in meerdere gevallen iets om trots op te zijn. Daarnaast worden flexibiliteit, veerkracht en maatwerk vaker genoemd.

3.2 Aanbevelingen

Vanuit het onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

- In het rapport wordt zichtbaar dat er veel goede voorbeelden zijn die zowel door directie/HR als OR/medewerkers genoemd worden. Die voorbeelden kunnen een inspiratie zijn voor anderen leden van Sigra. Het is voor de leden inspirerend om te lezen welke interventies organisaties kiezen. We bevelen aan dit via de verschillende communicatie middelen te delen met de deelnemers aan het onderzoek en andere belangstellenden.
- Uit de input op de verschillende stellingen blijkt dat de directie en HR vaak positiever te zijn dan de medewerkers. We bevelen aan een dialoog te starten tussen de staf en de medewerkers om de verschillen te verklaren en vervolgens te verkleinen. Het betrekken van de OR/medewerkers bij het maken van nieuwe plannen voor duurzame inzetbaarheid kan hier veel aan bijdragen!
- Het valt positief op dat vergeleken met de peilstation onderzoeken van de afgelopen jaren steeds meer aanbod is op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De aandacht voor duurzame inzetbaarheid scoorde in 2019 nog 32% en is nu 80% geworden. Het onderwerp duurzame inzetbaarheid bespreken in het jaargesprek is erg nuttig en steeds meer organisaties hebben dat geïmplementeerd. Het is goed hier veel aandacht aan te geven.

- Medewerkers geven aan dat naast aandacht voor fysiek zwaar werk het aandacht geven aan de mentale kant en werk en privé balans prioriteit moet hebben. Er is (inter)nationaal nog weinig wetenschappelijk interventie onderzoek gedaan. Prof. Dr Wilmar Schaufeli gaf in zijn afscheidscollege in 2019 aan dat uit een aantal meta-analyses naar voren komt dat ontspanning, mindfulness en cognitieve-gedragsmatige interventies-zoals Rationeel Emotieve Therapie- een gunstig effect heeft op mentale energie. Gelukkig blijkt uit het weinige onderzoek dat individuele interventies effectief zijn. Team- en organisatiegerichte interventies zoals team-coaching, collegiale ondersteuning en training en opleiding hebben eveneens een positief effect, zij het wat zwakker.
- We bevelen aan dat organisaties doorgaan op de ingeslagen weg met individuele interventies maar ook aandacht geven aan team- en organisatiegerichte interventies. Die hebben naast een effect op mentale energie ook een functie in team ontwikkeling en verbondenheid. Onderzoek naar effectiviteit erg ingewikkeld. Het is bijna niet mogelijk om een klassieke interventiestudie op te zetten met een voor en een nameting, zowel bij een interventie- als een controle groep. Daarom bevelen we, met Wilmar Schaufeli, aan om goede procesevaluaties te doen waarbij gekeken wordt wat goed en fout gaat en waarom. Sigr kan wellicht een rol spelen in het verzamelen van de evaluaties.