



# inzicht

Magazine voor relaties van IZZ



**Amarant gaat  
voor meer  
werkplezier**

10 | Personeelsbehoud:  
sleutelthema in de  
zorg

12 | Verbeteringen  
op de SEH

19 | De IZZ  
Zorgverzekering  
2020



## ZORGSUCCESSEN

### Op weg naar een 8+

Amarant wil dat al haar zorgmedewerkers iedere werkdag een 8 of hoger geven als rapportcijfer. Daarom heeft ze met de IZZ-aanpak InDialoog een programma ingericht rondom verzuim en werkplezier.

Pagina 16

## In het kort

Nieuw bestuurslid IZZ | Kies op izz.nl voor Zorgorganisaties | Arkin wint HR Zorg Award 2019 | Onderzoek naar leiderschap |

Pagina 4

## IN CIJFERS

### Slechte slapers

Pagina 5

## IZZ-ONDERZOEK

### Hoe gezond is het werken in de zorg?



7 op de 10 zorgmedewerkers zeggen vaak of altijd te bruisen van de energie op het werk. Maar tegelijk voelt 1 op de 5 zich vaak of altijd fysiek uitgeput door het werk. Deze en meer resultaten weet IZZ uit het onderzoek Monitor Gezond werken in de zorg.

Pagina 6



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.

Inzicht bestaat in  
2019 25 jaar

**Colofon | Inzicht jaargang 25 | Nummer 4 | december 2019** Inzicht is hét magazine van IZZ voor zorgorganisaties en stakeholders. Het wordt verspreid onder de relaties van Stichting IZZ en verschijnt viermaal per jaar.  
**Redactie** Anouk ten Arve, Wendy Bergervoet, Babette Bronkhorst, Ed Coumans, Anke van Dijk, Chris van der Hulst, Erik Lelieveld, Luc van Oijen, Wies Peters, Dirk van Sambeek,

Marc Spoek, Noël Sticker, Cynthia van Wachem  
**De IZZ Zorgverzekering** m.m.v. CZ en VGZ  
**Fotografie** Marijke de Gruyter (Foto Formation), Studio 38C, Fens foto's, Getty Images (piola666), Joni Israeli, Janita Sassen  
**Illustraties** Gloedcommunicatie, Teldesign  
**Opmaak** Gloedcommunicatie  
**Huisstijl** Teldesign  
**Concept en realisatie** Gloedcommunicatie  
**Druk** Zalsman B.V.

ZORGTREND

**Oplossingen voor personeelsbehoud**



‘Qua personeelsbehoud was de zorg een vergiet. Maar intussen zijn er veel mooie oplossingen om medewerkers te binden. Van onboarding tot ontwikkelingsmogelijkheden, en meer’, vertelt Doekle Terpstra van de commissie Werken in de Zorg.

Pagina 10

IZZ-ONDERZOEK

**Verbeteringen op de SEH**

Pagina 12

IZZ-ONDERZOEK

**Zorggebruik en andere hr-indicatoren**

Pagina 14

**De IZZ Zorgverzekering in 2020**



Pagina 19

**Wat IZZ in 2019 voor u heeft bereikt**

Pagina 24

**Gezond Werken in de Zorg**

**Stichting IZZ**  
Christiaan Geurtsweg 3  
7335 JV Apeldoorn  
055 - 750 65 00  
www.izz.nl

Per medio maart 2020  
wordt ons nieuwe adres:  
**Stichting IZZ**  
Prins Willem-Alexanderlaan 719  
7311 ST Apeldoorn

**Wilt u Inzicht niet meer ontvangen? Meld u dan af via [service@stichtingizz.nl](mailto:service@stichtingizz.nl).**

© 2019 IZZ Hoewel de inhoud van dit magazine zorgvuldig is samengesteld kunnen er geen rechten aan worden ontleend.

Volg ons op:



**Hoe gezond is de zorgmedewerker?**

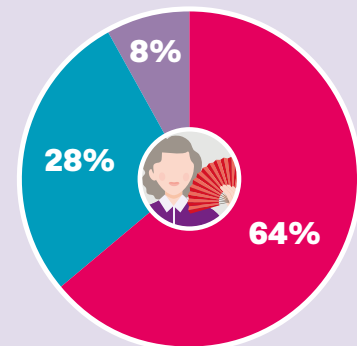
Tegen welke gezondheidsproblemen lopen zorgmedewerkers aan? IZZ is door haar onderzoeken hiervan goed op de hoogte. Daardoor is er in de IZZ Zorgverzekering extra aandacht voor de gezondheidsrisico's van zorgmedewerkers.

**1 op de 10 zorgmedewerkers onder 25 jaar krijgt psychische hulp**



**31%**  
van alle  
zorgmedewerkers  
slaapt slecht

**64% van de vrouwelijke zorgmedewerkers tussen 40 en 60 jaar ervaart overgangsklachten**



■ soms of vaak ■ nooit  
■ weet niet of wil het niet zeggen

Kijk op [izz.nl/zorgverzekering](http://izz.nl/zorgverzekering) welke vergoedingen de IZZ Zorgverzekering biedt op deze thema's.



De financiële situatie van de langdurige zorg laat een **duidelijke verbetering** zien. Ondanks lichtpuntjes blijft de ggz wel een zorgenkindje. Bron: ZorgRating Benchmark 2019.

## Radboud Quik in bestuur Stichting IZZ



Het bestuur van Stichting IZZ verwelkomt Radboud Quik als nieuw bestuurslid. Quik is

voorzitter van de raad van bestuur van Koraal, een zorgorganisatie voor mensen met ernstige (verstandelijke) beperkingen en complexe gedrags- en psychiatrische problemen. In ons bestuur volgt hij Erik Kuik op. Quik: 'Ik ben iemand die graag samen met anderen ambities waarmaakt. Dat is wat IZZ ook doet. Een zorgverzekering aanbieden die naadloos past bij de behoeften van zorgmedewerkers. En daarnaast gedegen onderzoek doen in duurzame inzetbaarheid. IZZ kan zich daarin als een innovatieve partij laten zien. Als bestuurslid lever ik graag – namens de VGN – mijn bijdrage om die rol verder uit te bouwen.'

Sinds 2013 is het aantal zzp'ers in de zorg met 70% toegenomen. Oorzaken zijn de werk- en regeldruk, onregelmatige diensten en het salaris.

Bron: BNR Nieuwsradio



VERZUIM VAN 10% NAAR 3,5%

## Arkin wint HR Zorg Award 2019

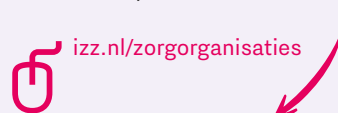
De helft minder verloop onder medewerkers en een dalend ziekteverzuim van 10% naar 3,5%. Ggz-organisatie Arkin kreeg het voor elkaar met Arkin Ontregelt. Met dit project won Arkin de HR Zorg Award 2019. Door dit project registreren behandelaren alleen nog zaken die nodig zijn om goede zorg te kunnen leveren. Een van de resultaten is dat de medewerkers drie kwartier tot een uur per dag minder tijd kwijt zijn aan hun administratie. Volgens Arkin beleven medewerkers zo bovendien meer plezier in hun werk. Arkin heeft als ambitie dat straks de hele ggz gaat werken op haar manier.



TWEE DOELGROEPEN, ÉÉN SITE

## Kies op izz.nl voor 'Zorgorganisaties'

Op de website van IZZ ziet u links bovenin twee opties staan: Zorgmedewerkers en Zorgorganisaties. Beide pagina's zijn verschillend en specifiek gericht op een van beide doelgroepen. Kies voor de optie Zorgorganisaties, dan komt u terecht op de pagina's die voor u het relevantst zijn. Lees er bijvoorbeeld wat uw organisatie kan doen om een burn-out bij medewerkers tegen te gaan. Of lees hoe u uw medewerkers helpt meer regie over hun loopbaan te nemen.





Op zoek naar **inspirerende voorbeelden**?  
Kijk op het ActieLeerNetwerk van VWS:  
[actieleernetwerk.nl/koplopernetwerk/koploperoverzicht](http://actieleernetwerk.nl/koplopernetwerk/koploperoverzicht).

## In cijfers

5



DOEL: BETERE SAMENWERKING

### Onderzoek naar leiderschap

Hoe krijgt leiderschap vorm binnen zorgteams? En wat zijn de effecten daarvan op medewerkers en patiënten? Deze vragen onderzoekt student Henrico van Roekel in zijn promotieonderzoek. Hiermee startte hij in september bij IZZ, in samenwerking met Universiteit Utrecht. Van Roekel onderzoekt bijvoorbeeld hoe teams leiderschap tussen managers en medewerkers verdelen. En wanneer medewerkers een positief teamklimaat ervaren en hierdoor gezonder en veiliger kunnen werken. IZZ wil op basis van de onderzoeksresultaten de samenwerking binnen zorgteams concreet verbeteren.



Henrico van Roekel

## Slechte slapers

Hebt u ook medewerkers die met wallen onder hun ogen naar het werk komen? Vast en zeker. In Nederland kampt tussen de 15 en 25% van de werknemers met een slaapprobleem. Dat is meer dan 1 miljoen mensen! En bijna de helft van hen zegt dat het werk de grote slaapprobleem is: te hoge werkdruk, piekeren of een conflictueuze relatie met een leidinggevende of collega.

Vrouwen zijn gevoeliger voor slaapproblemen dan mannen. Het is dus niet vreemd dat de zorg behoort tot de sectoren met een verhoogd risico op een slechte nachtrust. Het helpt ook niet dat de meeste zorgmedewerkers onregelmatige diensten draaien. Ruim 30% merkt dat dit ten koste van hun nachtrust gaat.

Slechte slapers hebben minder weerstand en verzuimen vaker, kunnen zich minder goed concentreren, zijn prikkelbaarder en minder goed in het oplossen van problemen. Daardoor ligt hun productiviteit lager: tot wel een derde van wat normaal is.

Een lagere productiviteit voelt u in uw portemonnee. Volgens schattingen kost slecht slapen de Nederlandse economie jaarlijks tussen de € 3 en 4,5 miljard. Een bedrag om wakker van te liggen. Hoeveel de slaapproblematiek een organisatie kost, is onder andere afhankelijk van hoe slecht een medewerker slaapt. 7 à 8 uur slaap is voor de meeste mensen een goede nachtrust. Mis je regelmatig 1 of 2 uur slaap, dan kan dat leiden tot wel 6 extra verzuimdagen. Dit kost u per slechte slaper zo'n € 1.440 per jaar. Het loont dus om over slecht slapen het gesprek aan te gaan met uw medewerkers en samen naar een oplossing te zoeken.

### Kosten slecht slapen

6-7 uur slaap per nacht	3,7 extra verzuimdagen
< 6 uur slaap per nacht	6 extra verzuimdagen
€ 240	gemiddelde kosten per dag verzuim
€ 1.440	jaarlijkse verzuimkosten per slechte slaper

IZZ besteedt in 2020 aandacht aan slapen en gezond werken in de zorg.



Kijk voor meer informatie op [izz.nl/slaap](http://izz.nl/slaap)

## Monitor Gezond werken in de zorg

# Wat gaat goed en wat niet?

Soms lijkt het in de media alsof er in de zorg niets goed gaat. Voor zowel bestuurder als zorgmedewerkers is dat vervelend. Want ook al zijn er veel problemen, er gaat ook veel goed. Dat geldt ook voor gezond werken in de zorg. IZZ heeft voor het tweede jaar op rij gemeten hoe gezond het werken in de zorg is.

Aan IZZ's Monitor Gezond werken in de zorg hebben dit jaar maar liefst 12.280 zorgmedewerkers deelgenomen. Goed nieuws is dat zij hun gezondheid en werkvermogen een ruime voldoende geven. Daarnaast zeggen zeven op de tien zorgmedewerkers vaak of altijd op het werk te bruisen van de energie. Mooie cijfers, goed om hier trots op te zijn. Maar als zorgsector mogen we onze ogen niet sluiten voor de problemen. En die zijn er, want niet alle zorgmedewerkers voelen zich fit en ook de medewerkers met veel energie lopen weleens ergens tegenaan.

### Grote verloopintentie

Met welke problemen kampen zorgmedewerkers? Een op de vijf voelt zich vaak of altijd fysiek uitgeput door het werk en een op de acht voelt zich mentaal uitgeput. In elk team zijn er dus medewerkers die er fysiek of mentaal minder goed aan toe zijn. Daarnaast is van elke tien zorgmedewerkers er zeker één van plan komend jaar een andere zorgwerkgever te zoeken. Het klinkt misschien niet indrukwekkend, maar als je organisatie duizend medewerkers telt dan loopt er toch een honderdtal rond op zoek naar een andere zorgwerkgever. Bovendien wil een iets kleinere groep zelfs de zorgsector vaarwel zeggen.

### Verzekering op maat

De uitslagen van de Monitor maken duidelijk welke thema's van invloed zijn op de gezondheid van zorgmedewerkers. IZZ doet verdiepend onderzoek hiernaar en informeert zorgorganisaties en zorgmedewerkers over risico's en oplossingen. Ook gebruikt IZZ de Monitor om de IZZ Zorgverzekering op maat te maken voor zorgmedewerkers. Een aantal van de thema's komt hierna aan bod. Op sommige heeft IZZ in 2019 de aandacht gevestigd. Andere staan op de agenda voor 2020.



In steeds meer zorgorganisaties staat **de overgang op de agenda**.

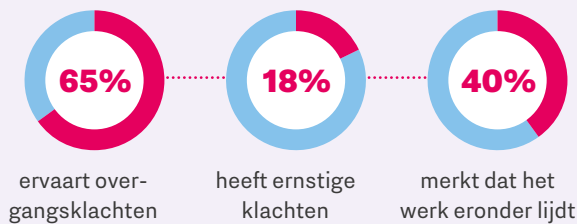


Voor 65% van de medewerkers kost **het naleven van regels veel tijd**.

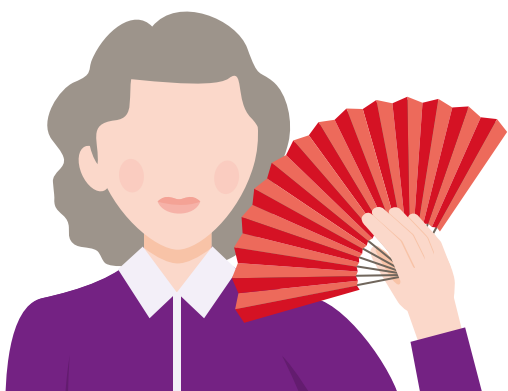
## Overgang

De overgang was tot dit jaar een onderbelicht thema in zorgorganisaties. Terwijl uit onderzoek blijkt dat dit de prestaties van een zorgorganisatie sterk kan beïnvloeden. Meer dan de helft van de zorgmedewerkers is namelijk vrouw in de leeftijd van 40 tot 60 jaar. Grote kans dus dat deze groep overgangsklachten ervaart. Klachten als opvliegers, hartkloppingen, slaapproblemen, gespannenheid of neerslachtigheid. Stuk voor stuk hebben deze een nadelige invloed op het werk.

### Zorgmedewerkers tussen 40 en 60 jaar



IZZ besteedt op tal van manieren aandacht aan de overgang. Niet alleen in onze magazines en op de website, maar ook tijdens gesprekken met zorgorganisaties. En we waren op diverse beurzen voor zorgmedewerkers aanwezig met een overgangsconsulent. De aandacht voor de overgang heeft inmiddels haar vruchten afgeworpen. In steeds meer zorgorganisaties staat de overgang op de agenda. Dat is goed nieuws, want met een taboe op praten over de overgang is niemand geholpen.

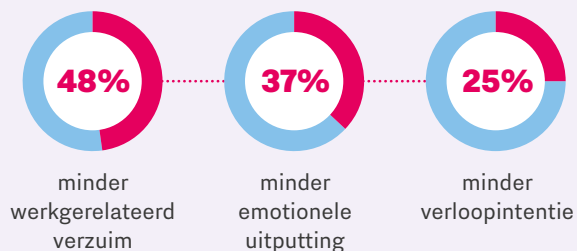


## Regeldruk

Van alle deelnemers aan de Monitor vindt 65% dat het naleven van regels ze veel tijd kost. Alle zorgbranches hebben hier veel last van. Wel is de regeldruk licht hoger in de ggz. Kijkend naar de beroepsgroep valt op dat medisch specialisten, psychologen en in iets mindere mate ook verpleegkundigen en begeleiders de meeste hinder ondervinden van regeldruk. IZZ informeerde organisaties op verschillende manieren over hoe ze regeldruk kunnen aanpakken. Onder andere via een kennissessie voor hr- en arbomedewerkers. In Nederland zijn er veel initiatieven om de regeldruk te verminderen. Jammer genoeg merken zorgmedewerkers zelf daar nu nog te weinig van. Tenminste, dat blijkt uit een onderzoek van CBS. Dat is jammer, want al een kleine afname van de regelgeving kan veel opleveren.



### Welke winst is te behalen met minder regels?





## De psychische problematiek onder jongeren

Dat jonge zorgmedewerkers (tot 36 jaar) veel te vaak psychische klachten ervaren, is bijkans geen nieuws meer. Er is ruim aandacht voor. IZZ kreeg veel respons op haar onderzoeksdata en berichtgeving over jongeren en burn-outklachten. We haalden hier volop het nieuws mee.

### De psychische problematiek onder jonge zorgmedewerkers




Dit soort klachten veroorzaakt wellicht mede dat jongeren veel sneller dan hun oudere collega's besluiten om een andere baan te zoeken. Zo is 54% daadwerkelijk van plan om van baan te veranderen. En gaat 7% volgend jaar werk buiten de zorg zoeken.

Er is in de zorgsector veel behoefte aan een aanpak voor de problematiek onder jonge zorgmedewerkers. Daarom start IZZ in 2020 met het ontwikkelen van een interventieprogramma om jongeren te behouden voor de zorg.

**IZZ zoekt jonge zorgmedewerkers, hr-adviseurs en managers voor in focusgroepen.**  
Zie [izz.nl/zorgorganisaties/jongeren](http://izz.nl/zorgorganisaties/jongeren).



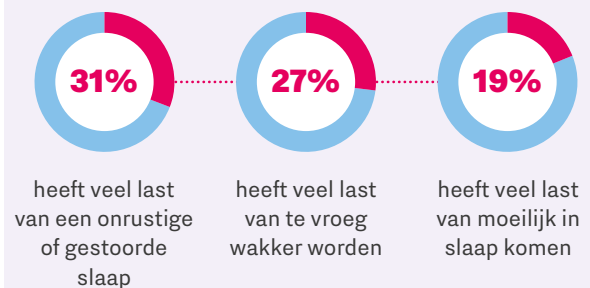
 **Meer informatie over jongeren in de zorg vindt u in onze whitepaper. Ga hiervoor naar: [izz.nl/zorgorganisaties/jongeren](http://izz.nl/zorgorganisaties/jongeren)**

## Slapen en onregelmatige diensten

Een goede nachtrust is heel belangrijk voor je fysieke en mentale gezondheid. Van gezonde slaap is sprake als je gemiddeld zeven tot acht uur slaapt per nacht. En ook de complete slaapcyclus een aantal keer achter elkaar doorloopt. Deze cyclus heeft een vaste volgorde: doezelen, lichte slaap, diepe slaap, wellicht even terug naar lichte slaap, en een korte remslaap. Diepe slaap is nodig voor lichamelijk herstel, de remslaap zorgt ervoor dat je geest tot rust komt. Lekker slapen is niet voor elke zorgmedewerker weggelegd, zo blijkt uit de Monitor.



### Niet alle zorgmedewerkers hebben voldoende nachtrust



Een mogelijke verklaring voor de slechte nachtrust biedt de hoge werkdruk: mensen liggen vaak wakker omdat ze voor hun gevoel tijd tekortkomen, zich opgejaagd voelen of veel piekeren. Daarnaast hebben wisselende diensten een ongunstige uitwerking op het slapen. Avonddiensten zijn vaak nog wel te behappen, maar nachtdiensten werken verstorend. Opvallend is dat medewerkers die zelfroosteren de minste slaapklaachten hebben. Ook medewerkers die langer in een zelforganiserend team werken, hebben minder slaapklaachten dan hun collega's die pas begonnen zijn met zelforganisatie. Komend voorjaar besteedt IZZ uitgebreid aandacht aan het thema Slaap en Gezond werken in de zorg.





Medewerkers die zelfroosteren hebben **de minste slaapkachten**.



Medewerkers van een zelforganiserend team ervaren **minder werkdruk**.

## Leiderschap en zelforganiserende teams

Bijna de helft van de deelnemers aan de Monitor werkt in een zelforganiserend team. Vier op de tien van deze groep doen dat zelfs al langer dan vijf jaar. Opvallend is dat zij minder werkdruk ervaren dan medewerkers die korter in een zelfsturend team werken of die onder de directe aansturing van een leidinggevende werken. Ook voelt deze groep zich minder lichamelijk en emotioneel uitgeput, en heeft ze een lagere verloopintentie.

In de Monitor onderzochten we ook het teamklimaat. Twee derde van de deelnemers geeft aan dat de doelstellingen van zijn team duidelijk zijn voor alle leden. Ongeveer hetzelfde percentage ervaart zijn team als veilig, voelt zich begrepen en geaccepteerd door de teamleden.

In teams is sprake van gedeeld leiderschap als de teamleden elkaar onderling aansturen in het organiseren van het werk en behalen van de teamdoelen. De taken van een leidinggevende zijn verdeeld onder de teamleden.

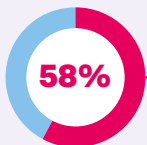
IZZ ZOEKT WERKGEVERS

## Jong personeel gezond houden: denkt u mee?

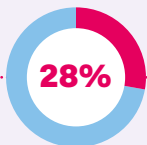
Hoe kunnen wij jonge zorgmedewerkers het beste helpen om mentaal gezond te werken? Om dit te onderzoeken, organiseert IZZ in maart 2020 vijf focusgroepen. IZZ werkt hierin samen met CNV Jongeren en Jong RAAT/Utrechtzorg. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat zorgmedewerkers jonger dan 36 jaar een te hoge psychische belasting ervaren. Dit resulteert in mentale gezondheidsklachten zoals burn-out. Door het organiseren van deze focusgroepen verkrijgt IZZ meer inzicht in de behoefte aan ondersteuning en de haalbaarheid daarvan. In drie van de vijf focusgroepen komen jonge zorgmedewerkers aan het woord. In de andere twee gaan werkgevers zoals (lijn)managers en hr- en arboadviseurs in gesprek. Hiervoor zoekt IZZ werkgevers die willen meedenken. Helpt u mee om jonge zorgmedewerkers gezond aan het werk te houden?

 Geef u op voor de focusgroep werkgevers: [izz.nl/zorgorganisaties/jongeren](http://izz.nl/zorgorganisaties/jongeren)

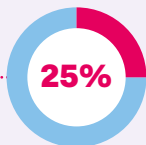
### Gedeeld leiderschap binnen teams



neemt verantwoordelijkheid voor ontwikkelingsdoelen en verbeteren van het team



is betrokken bij zaken als teambudget en teamsterkte




is actief bezig met het versterken van kennis en vaardigheden van teamleden



Wat gedeeld leiderschap betreft, is er duidelijk verschil per branche. De gehandicaptenzorg scoort op alle punten beter dan de andere branches. Ziekenhuismedewerkers scoren daarentegen het laagst op gedeeld leiderschap.

In september is IZZ in samenwerking met Universiteit Utrecht een promotieonderzoek gestart naar leiderschap en teamklimaat (zie ook pagina 5). ✓



A portrait of Doekle Terpstra, a middle-aged man with short grey hair and glasses, wearing a dark blue checkered suit, a light blue shirt, and a red tie. He is standing outdoors, leaning against a grey concrete pillar with his arms crossed. The background shows a blurred city street with brick buildings.

Oplossingen voor werkdruk, verzuim en verloop in de zorg; tal van partijen werken eraan. Zoals de commissie Werken in de Zorg. Voorzitter is Doekle Terpstra. Afgelopen jaar heeft hij zich ingezet om het behoud van personeel hoog op de agenda van de zorgsector te krijgen. Is dat gelukt?

Eén jaar commissie Werken in de Zorg

## Oplossingen voor personeelsbehoud



'Behoud van medewerkers is een **leutelthema** geworden.'



'De werknemer van dit moment wil zijn **talenten kunnen ontplooiën**.'

**Eind 2018 stelde u vast dat er te weinig aandacht was voor het behoud van zorgmedewerkers. Hoe staat het er een jaar later voor?**

'Vorig jaar in de gesprekken over de regionale actieplannen constateerden we veel verschillende oplossingen voor het personeelstekort. Maar alle strategische hr-keuzen waren gericht op de instroom. Er was te weinig aandacht voor de uitstroom. En dat terwijl de uitstroom in de zorg massief hoger is dan in andere sectoren. Dat begint al in de eerste jaren dat een medewerker in de zorg werkt. Zodra een afgestudeerde op de werkvloer staat, komt hij blijkbaar in een andere werkelijkheid terecht. Dat hebben we in vrij harde bewoordingen teruggegeven: dat de zorg qua personeelsbehoud een vergiet was. Een jaar later blijkt dat gewerkt te hebben, want je ziet een complete verschuiving in de oplossingen: van instroom naar uitstroom. Je kunt zelfs zeggen dat behoud van medewerkers een sleutelthema is geworden. Er wordt nu goed nagedacht over hoe je mensen kunt vasthouden.'

**Tot welke oplossingen voor personeelsbehoud heeft deze verschuiving geleid?**

'Er is een mooie variëteit aan oplossingen. Zo hoor je nu vaak de term onboarding vallen. Dan gaat het om programma's om mensen die van de opleiding komen goed te begeleiden. Dit is een uitstekende manier om ze langer vast te houden. Op de tweede plaats stellen zorgorganisaties zich regionaal minder als concurrenten op. Ze zien het personeelstekort meer als een maatschappelijk probleem. Dus als een verpleegkundige uitstroomt, kijken de organisaties samen of zij ergens anders in de zorg wel op haar plek is. Waardoor een ervaren kracht niet verloren gaat voor de sector. Dit alleen is nog niet voldoende, maar voorzichtig gaat het wel de goede kant op. Een derde oplossingsrichting ligt in het creëren van ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers. De werknemer van dit moment wil zijn talenten kunnen ontplooiën. Hij kiest dus voor de organisatie die dit professioneel aanpakt. Niet alle zorgorganisaties zijn hiermee bezig, maar wel steeds meer.'

**Regeldruk en hoge werkdruk veroorzaken dat medewerkers de passie voor het vak verliezen en uit de zorg stappen. Er zijn wel acties om de regeldruk te verminderen, maar recent onderzoek toont aan dat medewerkers hier weinig van merken. Wat kan de commissie hiertegen doen?** 'Regeldruk is een reden waarom veel zorgmedewerkers weglopen of verdergaan als zzp'er. De hoge werkdruk leidt tot veel ziekteverzuim.

En verzuim verslindt mensen en geld. Het heeft de absolute topprioriteit om daarmee aan de slag te gaan. Het is ook je plicht als bestuurder na te denken over een structurele oplossing. Al een paar procent minder verzuim levert een substantiële bijdrage aan het oplossen van het personeelstekort. Onze commissie gaat niet over problemen als werk- en regeldruk, maar ze komen tijdens onze gesprekken in de regio vaak terug. Wat wij ophalen, proberen we op de juiste plek te leggen: bij andere overheidscommissies maar bijvoorbeeld ook bij zorgverzekeraars. Want zij kunnen deze problematiek niet de rug toekeren. Uiteindelijk gaat het hun zorgplicht raken.'

**Steeds meer zorgorganisaties zetten in op werkgeluk. Is dit een oplossing om medewerkers te behouden?**

'Werkgeluk is een interessant thema. In onze eerste ronde gesprekken in de regio's lag er veel accent op optimalisatie van zorg. Het was zorg, zorg, zorg. Natuurlijk is dat heel belangrijk. Maar het accent op goede zorg was zo zwaar dat werkgeluk of goed werkgeverschap eronder leed. Daarmee schiet je jezelf in de voet. Nu, een jaar later, zie ik verandering. Het thema goed werkgeverschap doet er weer een beetje toe. Goede zorg en goed werkgeverschap zijn in meer organisaties beter in evenwicht.'

**Uw commissie staat voor geen gemakkelijke opgave. Zag u het voorzitterschap wel zitten? En wat zijn uw ambities voor komende jaren?**

'Natuurlijk zag ik het voorzitterschap wel zitten. Het is zeer uitdagend om in de zorg aan de slag te gaan. De zorg is een ongelooflijk complexe wereld. Ik heb weleens het gevoel dat het een parallel universum is met zijn eigen bestuurlijke werkelijkheid. En er is een groot verschil tussen deze werkelijkheid en de maatschappelijke realiteit in de zorg. Dat schuurt af en toe. Er wordt zeer gepassioneerd en keihard gewerkt in de zorgsector, maar daar reddend we het niet mee. Het is belangrijk te weten waar we met het zorgstelsel op de lange termijn naartoe willen. Ik vind dat we het sterk moeten vereenvoudigen. Als commissie willen wij dienstbaar zijn aan de ontwikkelingen in de regio. Wij krijgen zaken in beweging. Ik hoop dat we een kleine bijdrage leveren aan het oplossen van dit immens maatschappelijk vraagstuk. Dat we ontdekken wat wel en niet werkt. Ik ben pas tevreden als de partijen in het veld en de minister tevreden zijn. Nou, minister De Jonge heeft een ambitieus doel voor ogen en heeft de lat voor onze commissie daarmee hoog gelegd. /



## ‘Ik hoop dat alle SEH’s dit oppakken’

Frank Jaspers (rechts op foto) en Marc Spoek: ‘Alle deelnemende SEH’s zijn bezig met verbeterplannen’

Het driejarig onderzoeksproject naar de psychosociale arbeidsbelasting op de SEH is afgerond. Frank Jaspers, manager van de SEH van het Bredase ziekenhuis Amphia, is de initiator van dit onderzoek. Samen met Marc Spoek, die het project bij IZZ begeleidde, kijkt hij terug op wat er bereikt is en hoe het nu verder moet. ‘Het zijn vaak kleine stapjes, maar we boeken vooruitgang.’

‘Toen ik in 2014 in Ieper door het In Flanders Fields Museum liep, moest ik aan mijn eigen SEH-afdeling denken’, vertelt Jaspers. ‘Ook al kun je de ellende van de soldaten in de Eerste Wereldoorlog niet vergelijken met mijn medewerkers. Maar ook zij hadden psychische klachten en angstaanvallen. Ik raakte ervan overtuigd dat onderzoek naar de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) op de SEH noodzakelijk was. Zo kwam ik bij Universiteit Leiden terecht. We hebben IZZ gevraagd om hulp bij de organisatie van het onderzoeksproject.’



'We zorgen nu dat mensen weer **pauzeren**.'



'Organisaties met een beter organisatieklimaat boekten ook **de meeste verbeteringen**.'

'Wij vonden het een interessant onderzoek', zegt Spoek. 'Wel moesten er dan meer ziekenhuizen aan meedoen. Uiteindelijk meldden zich negentien SEH's aan. Dat is een kwart van alle SEH's in Nederland. Daardoor krijgen de onderzoekresultaten meer gewicht. Bovendien waren er veel partijen bereid bij te dragen aan de financiering, waardoor er ook een breed draagvlak ontstond. Met het

## 'Medewerkers zorgen nu ook beter voor elkaar'

onderzoek hebben we de situatie op de SEH's in kaart gebracht. Maar het ging ons er vooral om te inventariseren hoe die SEH's zelf aan verbeteringen konden werken.'

### Verbeteringen boeken

'De resultaten van de eerste meting in 2017 veroorzaakten bij ons een schrik-effect', zegt Jaspers. 'Mensen werden er erg verdrietig van. Maar het leverde ook nuttige aanwijzingen op. Zoals aan welke knoppen we kunnen draaien om de situatie te verbeteren en welke copingmechanismen medewerkers hanteren. Onze conclusie was dat we medewerkers in hun kracht moesten zetten. Maar dan moest eerst hun gedrag veranderen.' Spoek vult aan: 'Op alle SEH's was de druk zo hoog dat het management de neiging had alles wat niets met zorg te maken heeft uit handen van de medewerkers te nemen. Dat was uit goedheid, maar het onbedoelde effect was dat alle initiatief de kop werd ingedrukt.' Jaspers: 'We wilden onze mensen helpen, maar we hebben ze ver-

lamd. Nu moeten we hen de ruimte geven en zorgen dat ze die ook nemen. En teamleiders leren niet te ontzorgen maar medewerkers zelf keuzes laten maken.'

'In het Amphia hebben we meer interventies in gang gezet om de PSA te bestrijden. Zo nam niemand pauze, dus zorgen we nu dat mensen weer pauzeren. Daardoor kan al tijdens het werk herstel optreden. Ook beginnen we met een dagstart en eindigen we elke dienst met een evaluatie. We checken dan of iedereen oké is. Zo leren medewerkers ook beter voor elkaar te zorgen en signalen op te pikken.' Spoek: 'Ook al zijn de problemen op de SEH's hetzelfde, er zijn er die het goed doen en die bijvoorbeeld geen personeelstekort hebben. Die SEH's hebben allemaal een beter organisatieklimaat. Zij besteden meer aandacht aan gezond werken, de samenwerking tussen specialisten en verpleegkundigen is beter en ze betrekken hun medewerkers meer bij het bedenken van oplossingen. Zo bleek in 2018 bij de tweede meting ook dat deze zorgorganisaties de meeste verbeteringen boeken.'

### Belangrijk leerpunt

'Hoe het er nu voor staat? We zitten op een derde van waar we moeten zijn', concludeert Jaspers. 'Het heeft tijd nodig. Maar we boeken vooruitgang, al zijn het vaak kleine stapjes. Gelukkig zien onze mensen ook verbetering en weten ze dat eraan gewerkt wordt. We zijn ook nog met veel zaken bezig. Het trainen van teamleiders, zorgen voor meer personeel, afspraken tussen verpleegkundigen en specialisten. We hebben een verbeterprogramma met in totaal tien punten.' 'Zo zijn alle deelnemende SEH's

## Gezonder werken op de SEH

In januari 2017 startte het onderzoek psychosociale arbeidsbelasting op de SEH. Samen met Universiteit Leiden voerde IZZ dit project uit op negentien SEH's. Op basis van de eerste meting en aanbevelingen zetten de SEH's diverse interventies in om de situatie te verbeteren. In kennissessies wisselden ze onderling ervaringen uit. December 2019 is het onderzoek afgerond. De eindmeting maakt duidelijk dat er veel vooruitgang is geboekt. Vooral in het proces hoe interventies worden ontwikkeld en geïmplementeerd. Ook zijn werkeisen verminderd, is de personeelsbezetting verbeterd, is er meer aandacht voor herstel op het werk en hebben medewerkers meer autonomie. Maar duidelijk is ook dat verdere verbetering nodig is.

bezig met verbeterplannen', weet Spoek. Jaspers vervolgt: 'Hierover praten we ook veel in onze inspiratiesessies met andere SEH's. Je helpt elkaar en leert van elkaar.' Spoek: 'De kunst is nu het proces op gang te houden. Want het is nooit af.' Jaspers: 'Inderdaad. Maar voor nu ben ik blij met het onderzoek en enthousiast over de samenwerking met de SEH's, IZZ en Universiteit Leiden. Ik heb er ook zelf veel van geleerd. Bijvoorbeeld dat we zorgmedewerkers te veel ontzorgd hebben.' Spoek: 'Voor de meeste ziekenhuizen is dit ook het belangrijkste leerpunt.' 'Nu moeten we op de ingeslagen weg verder', besluit Jaspers. 'Niet alleen de deelnemende SEH's, maar ik hoop dat alle ziekenhuizen dit oppakken.'

 Wilt u met IZZ in gesprek over de PSA op uw SEH? Neem dan contact op met ons. Meer info en contactgegevens: [izz.nl/seh](https://www.izz.nl/seh)



Zorggebruikcijfers bieden inzicht

# Hoe gezond is uw personeel?

Elk jaar analyseert IZZ de zorggebruikcijfers. Waarom? Niet alleen is de analyse het mes waarmee IZZ de IZZ Zorgverzekering toesnijdt op het werk in de zorg, maar ook deelt IZZ deze informatie met zorgorganisaties. Zodat zij hiermee inzicht verwerven in de gezondheid van hun medewerkers. Nieuw is dat IZZ dit jaar ook naar de verbanden tussen zorggebruik en de inhuur van personeel en de patiënttevredenheid heeft gezocht.

Wil je als werkgever weten hoe het ervoor staat met de gezondheid van je medewerkers, de zorggebruikcijfers van IZZ bieden snel inzicht hierin. Daarmee is het zorggebruik (fysiotherapie en psychische zorg) een belangrijke indicator voor het hr-beleid naast bijvoorbeeld verzuim en uitstroom. IZZ heeft dit jaar opnieuw gezocht naar verbanden tussen het zorggebruik en andere hr-beleids-indicatoren.

## Patiënttevredenheid

Het zorggebruik is voor het eerst vergeleken met de patiënttevredenheid. De tevredenheidsgege-

vens zijn van ZorgkaartNederland, en zijn verstrekt door Patiëntenfederatie Nederland. Het gaat om anonieme waarderungen van patiënten van hun ervaring met de zorgverlening in een ziekenhuis. Wat opvalt, is een duidelijk verband tussen psychisch zorggebruik en patiënttevredenheid: **ziekenhuizen waar de medewerkers veel psychische zorg gebruiken, scoren gemiddeld lager op patiënttevredenheid.**

Hoewel ziekenhuismedewerkers hun patiënten de beste zorg willen verlenen, lijken ze hier dus niet altijd in te slagen als ze zelf psychische klachten hebben. Zo laat

de analyse zien dat patiënten een ziekenhuis met een hoog psychisch zorggebruik lager waarderen op drie punten: de uitleg die ze hebben gekregen, de bespreking van voor- en nadelen en het gezamenlijk nemen van beslissingen over de zorg die ze krijgen. Daarnaast bevelen patiënten deze ziekenhuizen ook minder snel aan bij andere mensen met dezelfde gezondheidsklachten. Dit wijst erop dat als het psychisch welzijn van medewerkers onder druk staat, zij minder goed in staat zijn om goede zorg te verlenen vanuit het perspectief van de patiënt. Een ziekenhuis doet er dus goed aan voor het psychisch





Zorggebruik is een **indicator voor de gezondheid** van het personeel.



Bij een hoog zorggebruik is de **gemiddelde verzuimduur langer**.



## Een hoog zorggebruik leidt vaak tot een negatieve spiraal van meer verzuim en verloop, hogere kosten inhuur en een lagere patiënttevredenheid

welzijn van medewerkers te zorgen. Een verband met het gebruik van fysiotherapie onder medewerkers is overigens niet gevonden.

### Kosten inhuur

IZZ heeft ook onderzoek gedaan naar een correlatie tussen zorggebruik en de kosten van het inhuren van personeel niet in loondienst (PNIL) zoals zzp'ers. De vergelijking met deze indicator is dit jaar eveneens nieuw in de analyse. De benodigde data komen uit jaarverslagen van zorgorganisaties die zijn verzameld door Intrakoop.

**Uit de analyse blijkt dat zorgorganisaties met een hoog gebruik van fysiotherapie en psychische zorg onder hun medewerkers een groter deel van de totale kosten besteden aan het inhuren van PNIL'ers dan zorgorganisaties met gezonder personeel.**

Het inhuren van PNIL'ers is een stijgende kostenpost voor nogal wat zorgorganisaties. Maar aan het inhuren van extern personeel kleven meer nadelen dan alleen financiële. Het kan de tevredenheid van patiënten of cliënten nadelig beïnvloeden omdat zij steeds verschillende gezichten

zien. En de betrokkenheid van PNIL'ers bij de organisatie ligt vaak een stuk lager dan bij vaste krachten. Zo kan het presteren van zorgteams eronder lijden als er regelmatig nieuwe zzp'ers in het team worden aangesteld. De druk op de vaste krachten is groot en veroorzaakt mogelijk verzuim en zelfs verloop.

### Verzuim en uitstroom

**Zorgorganisaties met een hoog gebruik van fysiotherapie en psychische zorg onder hun medewerkers hebben ook een hoger verzuimcijfer dan zorgorganisaties met een laag zorggebruik.** Daarnaast is getoetst of naast het verzuimcijfer ook de verzuimduur en -frequentie samenhangen met het zorggebruik onder medewerkers. Uit de analyse blijkt dat medewerkers van zorgorganisaties met een hoog zorggebruik weliswaar minder vaak verzuimen, maar als ze verzuimen dan is de verzuimduur gemiddeld langer dan in zorgorganisaties met een laag zorggebruik. Vooral binnen organisaties met een hoog gebruik van psychische zorg zien we een langere verzuimduur. De gegevens over het verzuim zijn met instemming van zorgorganisaties verkregen van Vernet.

En daarnaast uit de door Intrakoop verzamelde jaarverslagen. Ook het verloop van medewerkers hangt samen met het zorggebruik. **Zorgorganisaties met een hoog gebruik van psychische zorg en fysiotherapie door hun medewerkers zien in zowel hetzelfde jaar als in het daaropvolgende jaar meer personeel uitstromen.** De informatie over de uitstroom is afkomstig van Intrakoop.

### Op de goede weg?

Veel zorgorganisaties krijgen hun eigen zorggebruikcijfers van IZZ. Bovenstaande resultaten tonen aan dat het loont om hiernaar te kijken. Zorggebruik is namelijk een indicator voor de gezondheid van het personeel en hangt samen met verschillende belangrijke organisatieprestaties zoals verzuim, uitstroom van personeel, kosten van personeel niet in loondienst en (binnen ziekenhuizen) met patiënttevredenheid. Kortom, gebruik de zorggebruikcijfers van uw zorgorganisatie als een indicator. Zo weet u of u op de goede weg bent of dat u nog een slag moet slaan. ✓

 [izz.nl/zorggebruik](http://izz.nl/zorggebruik)

## Meer werkplezier met IZZ-aanpak InDialogoog

# Op weg naar een 8+

Zorgorganisatie Amarant wil dat alle medewerkers iedere werkdag een 8 of hoger geven als rapportcijfer. Daarom heeft ze met de IZZ-aanpak InDialogoog een programma ingericht rondom verzuim en werkplezier. 'Er moet aandacht zijn voor hoe je je als medewerker voelt.'



**Martijn Lunenburg:**  
'Medewerkers verdienen onze zorg'

Amarant is een zorgorganisatie in Noord-Brabant voor mensen met een verstandelijke beperking, autisme of hersenletsel. Er werken 5.100 medewerkers. 'Wij hebben te maken met grote uitdagingen', ziet Martijn Lunenburg, projectleider Werkplezier & Duurzame inzetbaarheid. 'De grootste is het op orde krijgen van de teams, zodat we kunnen blijven voldoen aan de vraag van onze cliënten. Daarnaast zijn arbeidsmarkt vraagstukken, werkdruk, verzuim en verloop ook belangrijke thema's. Ons verzuim was te hoog, het werkplezier te laag. Dat moet anders. Werkplezier en duurzame inzetbaarheid zijn nu strategische speerpunten.' Manager krachtige teams Jeugdzorg Roland Maas bevestigt dat het werkplezier op de heling staat. 'Vooral door de werkdruk. In mijn team is die vooral het gevolg van de complexe doelgroep, maar ook van regelverantwoordelijkheid. Bovendien is het moeilijk om mensen te behouden.'

### Waardevolle dialoog

In de visie van Amarant gaat het bij werkplezier om willen werken (motivatie), kunnen werken

(fysieke en mentale gezondheid) en de juiste werkomgeving. Daaronder liggen talloze factoren, die iedereen anders ervaart. 'Daarom verbeter je werkplezier of verzuim niet met het organisatiebreed aanbieden van yogalessen', illustreert Lunenburg. Maar waarmee dan wel? In de visie van Amarant definiëren en bespreken teams hun eigen thema's en bepalen ze waarop ze vooruitgang willen boeken. Met als centrale vraag: wat is werkplezier voor jou, en wat niet? Om deze aanpak uit te voeren, gebruikt Amarant de aanpak InDialogoog van IZZ. Die bestaat uit een cyclus van teampeiling, teamdialoog en dialoog met een bestuurder of directeur. Elke cyclus wordt driemaal doorlopen, vertelt Lunenburg. 'Dat creëert aandacht, verbinding tussen teamleden en organisatie, én een waardevolle dialoog over wat er beter of anders kan.'

### Eenrichtingsverkeer

Uit de teampeiling in de teams van Maas bleek dat het rooster en de communicatie beter konden. Maas: 'Voorheen hoorde je als manager aan wat er speelde. Of deed je je mededelingen. Het was eenrichtingsverkeer. Met InDialogoog ontstaan boeiende gesprekken. Het is bovendien mooi dat teamleden de verantwoordelijkheid nemen om het beter te maken.' Managers worden vooraf intensief getraind. 'Veel geleerd', beaamt Maas. 'Onder meer over het stellen van de juiste vragen en hoe je tot de kern van een signaal komt. Ik ben geneigd om voor oplossingen in de lead te blijven. Maar daar wordt het team niet beter van en het haalt de dialoog onderuit.' Ook de raad van bestuur >





'Onze centrale vraag is: **Wat is werkplezier (niet) voor jou?**



De **peilingen en dialogosessies** leveren waardevolle informatie op.



Roland Maas (staand): 'Dankzij InDialoog nemen teamleden meer verantwoordelijkheid'



## 'Werkplezier verbeter je niet met een yogales'

en het directieteam doorliepen een training en een complete gesprekscyclus. Binnenkort gaan de teams van Maas in gesprek met een bestuurder. 'Door de betrokkenheid van een bestuurder voelen medewerkers zich gewaardeerd', verwacht hij. 'Het laat zien dat betrokkenheid niet bij de manager stopt.'

### Finetunen

De peilingen en dialoogsessies leveren waardevolle informatie op. Lunenburg: 'Dit programma geeft organisatiebrede input over wat er speelt en legt bloot wat nog niet goed geregeld is. Inzichten gebruiken we voor breder beleid en daarmee organisatieontwikkeling.' Organisatie en methodiek worden voortdurend aangepast en gefinetuned op basis van ervaringen en resultaten. Zo kwam er een taskforce met vertegenwoordigers uit ondersteunende diensten. Lunenburg: 'Vaak hebben teams goede ideeën, maar weten ze niet wat er organisatorisch of wettelijk kan. De taskforce geeft kaders voor de regelruimte. Bovendien heeft de taskforce overzicht over waar teams mee bezig zijn, waardoor vergelijkbare casussen sneller kunnen worden geregeld.' Daarnaast organiseert Amarant ondersteunende activiteiten om enthousiasme onder de teams aan te wakkeren. 'Teams moeten zichzelf aanmelden. We nodigen elk team uit om mee te doen, maar ze zijn vrij om nee te zeggen.' Maas juicht dat toe. 'Aanvankelijk vonden teamleden het een moetje. En er moet al zo veel. Door het in het juiste perspectief te plaatsen en de toegevoegde waarde te laten zien, ebde die weerstand snel weg: het is niet iets erbij, maar een nieuwe visie op teamoverleg.'



### Manager HR Ester Zeeman: Daarom InDialoog

'Als organisatie zijn we zo'n twee jaar geleden al begonnen met visievorming rondom werkplezier en duurzame inzetbaarheid. We hebben goed gekeken wat er buiten gebeurt, maar ook binnen. En we hebben onszelf de vraag gesteld of dat goed genoeg is. In dat voortraject hebben we veel geïnvesteerd, samen met bestuur, directie, toezicht en medezeggenschap. Dat is de basis voor succes. Vervolgens hebben we een methode gezocht die het beste bij onze zorg- en organisatiecontext past. Een methode die teams in hun kracht zet, managers in de juiste positie zet en medewerkers met elkaar verbindt. Dat past bij onze kernwaarde 'verbinding'. De kracht van InDialoog is dat het onze medewerkers centraal zet: we horen wat er speelt, luisteren écht en maken het klein: wat is voor jou een oplossing? Wat heb jij nodig? Dat maakt werkplezier geen onderwerp, maar een echte prioriteit.'

### Ertoe doen

Amarant startte in mei met InDialoog. Lunenburg: 'Ons doel is dat alle medewerkers iedere werkdag een 8 of hoger geven als rapportcijfer. Voor nieuwe werkplezierscijfers is het nog wat te vroeg, maar toch zijn al hoopvolle neveneffecten zichtbaar. We horen vooral dat collega's het prettig vinden dat er tijd en aandacht is om het over henzelf te hebben. "We doen ertoe", zeggen ze. En dat is waar het ons om draait. We leveren een arbeidsintensief product, medewerkers zorgen dat onze cliënten een waardevolle dag ervaren. Daarom verdienen ze het dat wij zo goed mogelijk voor hen zorgen.' ✓



# Onze mensen in de zorg

Gezondheidswinst. Daar maakt IZZ zich hard voor, aldus Roland Kip, algemeen directeur van Stichting IZZ. Zijn devies: in een overbelaste sector met een overspannen arbeidsmarkt moet je goed zorgen voor je mensen. Een vraaggesprek over de zorg en hoe IZZ het verschil maakt.

## **Wat ziet u gebeuren in de zorg?**

'Wat op dit moment speelt is de sociale onrust. Hiermee doel ik niet alleen op de cao-onderhandelingen en de landelijke actiedagen. Die onrust bouwde zich al langer op. Denk aan de personele tekorten, de werkdruk en het gevoelde gebrek aan waardering. En om eerlijk te zijn, kijkend naar de eisen van werkdrukverlichting en salaris: het zware maar mooiste beroep van de wereld moet worden gewaardeerd.

Daarnaast zie ik meer technologische innovaties die de zorg vernieuwing brengen. Vooruitgang die de zorg beter en goedkoper kan maken. Makkelijker en dichterbij de patiënt en efficiënter. Maar er blijft behoefte aan professionals met hart voor de zorg. Ook behoorlijke aantallen. Tegelijk nemen de zorgkosten steeds verder toe. Een van de redenen is dat er veel geld gaat naar het oplossen van de

problemen waar ik net over sprak. Kosten voor werving en vervanging bij ziekte en uitval.'

## **Wat stemt u gunstig? Wat baart u zorgen?**

'Het stemt me hoopvol dat er een steeds grotere bereidheid is in de branche om samen te werken en samen te innoveren. De problemen zijn simpelweg te groot om als zorgorganisatie alleen op te lossen. Er is behoefte om meer te benchmarken, informatie te delen en daarvan te leren. Het doet me ook goed te zien dat opleidingsplaatsen zijn gevuld met jonge mensen. Ook zijn er inmiddels mooie initiatieven om zij-instromers te interesseren voor de zorg. Maar ik denk dat er te weinig gekeken wordt naar het zittend personeel. Er zijn gewoon te veel mensen die afhaken of dat over-

*Lees verder op de volgende pagina >*

wegen. Bij startende jongeren zien we psychische problemen. Een hoog percentage stapt binnen drie jaar uit. Dus met alleen applaus voor de groei in de instroom zijn we niet klaar. Kennelijk gebeurt er iets dat tot grote uitstroom leidt. Daar ligt een taak.'

#### **Wat heeft de zorg dan nodig?**

'Ik neig ernaar dat we een soort deltaplan voor de zorg zouden moeten hebben. De arbeidsmarkt, de werkdruk, de jongeren, de zorgkosten; het zijn problemen die een bredere (politieke) aanpak vragen. De problemen overstijgen de branches. Dat vraagt om een aanpak op sectorniveau. Goede en gezonde zorg vraagt een stevige verbinding tussen werkgevers, werknemers, overheid, verzekeraars en pensioenfondsen. Als de nood hoog is, groeit de saamhorigheid. De zorg verdient visie, invulling en rust. Rust met een basis die op orde is met hoofdlijnenakkoorden, meerjarenafspraken en langjarige cao's waarmee ook het respect en de waardering is geregeld. En plezier in het werk.'

#### **Wat is, in die context, de rol en meerwaarde van IZZ?**

'Gezondheidswinst van medewerkers is wat ons drijft. Als je kijkt naar de ontwikkelingen, dan is er een grote rol weggelegd voor IZZ. Met onze onderzoeken, de kennis die daaruit voortkomt en de toepassing hiervan in projecten kunnen we enorme meerwaarde bieden. Neem ons onderzoek naar zorggebruik, en onze jaarlijkse Monitor Gezond werken in

de zorg. De kennis en de correlaties die deze Monitor blootlegt, vormen een basis voor verbetering van de zorg. Voor thema's als de overgang en de psychische belasting onder jongeren. Recent hebben we de resultaten van een onderzoek gepresenteerd naar de psychosociale arbeidsbelasting onder SEH-medewerkers, samen met Universiteit Leiden en 28 SEH's. Daaruit blijkt dat het organisatieklimaat een belangrijke sleutel voor verbetering vormt. Dat zijn maar een paar voorbeelden van onze concrete bijdragen.'

## **'De zorg verdient visie, invulling en rust'**

#### **Hoe verhoudt IZZ zich ten opzichte van andere collectiviteiten?**

'We zijn absoluut anders dan de meeste andere collectiviteiten. IZZ is door inhoud gedreven. Dat betekent niet dat geld geen rol speelt. Vanwege onze schaal kunnen we scherp onderhandelen bij onze twee zorgverzekeraars. Dat levert de hoogste korting op. Maar er is nog iets veel belangrijkers. Data en kennis die we uit de verzekering verkrijgen, zetten we in voor verbetering en versterking van de zorg maar ook voor services en toegesneden aanspraken in de polis. Een voorbeeld daarvan is arbeidsfysiotherapie. Dat is veel effectiever dan reguliere fysiotherapie. Denk bij services aan concrete hulp bij slaap- of overgangsproblemen. Dat maakt IZZ onvergelijkbaar. IZZ geeft met de IZZ Zorgverzekering als enige collectiviteit alles terug aan de zorg en draagt bij aan toekomstbestendigheid. Op inhoud maken we het verschil.'



*Roland Kip  
Algemeen directeur Stichting IZZ*

## Zo benut u mindfulness concreet voor uw organisatie

Door VGZ

Aandachtstraining, mindfulness, werkt. Dat wordt steeds duidelijker. Goed tegen stress, angst en depressie. Je wordt er geconcentreerder en gelukkiger door. En je slaapt er beter van. Dus van belang voor medewerkers in de zorg, met het oog op de toenemende werkdruk en bijvoorbeeld ook in relatie tot nachtdiensten. Maar ... hoe benut je mindfulness concreet voor een organisatie? Daarvoor biedt VGZ verschillende mogelijkheden.

Hieronder zetten we het aanbod van VGZ op een rij en hoe u en uw medewerkers daar gebruik van kunnen maken.

### VOOR GROEPEN MEDEWERKERS

#### Mindful walking

**WAT** Wandelen op een ontspannende en effectieve manier. Een workshop van 1 uur, voor maximaal 10 deelnemers, zo mogelijk in de directe omgeving van het werk.

**HOE** Makkelijk zelf regelen via [www.mijnbedrijfszorg.nl](http://www.mijnbedrijfszorg.nl) van VGZ. En bekijk de casus van VGZ zelf!

VGZ biedt ook een Mindful VGZ-experience inhouse. Vraag ernaar bij uw VGZ-accountmanager of neem contact op via [www.vgzvoorzorg.nl/izz/werkgeversdesk](http://www.vgzvoorzorg.nl/izz/werkgeversdesk).



#### Groepstraining mindful aan het werk

**WAT** De basistechnieken van mindfulness, toegesneden op het werk. De training duurt 3 uur, is voor maximaal 15 personen en kan plaatsvinden op het werk.

**HOE** Makkelijk zelf regelen via [www.mijnbedrijfszorg.nl](http://www.mijnbedrijfszorg.nl) van VGZ.

#### [www.mijnbedrijfszorg.nl](http://www.mijnbedrijfszorg.nl)

Hier vindt u nog meer mogelijkheden om de mentale veerkracht van medewerkers te vergroten.

*NB: Aan de inzet van de groepsactiviteiten zijn kosten verbonden. De mogelijkheden voor individuele medewerkers bieden wij kosteloos aan.*

## VOOR MEDEWERKERS INDIVIDUEEL

### Gezond Leven platform

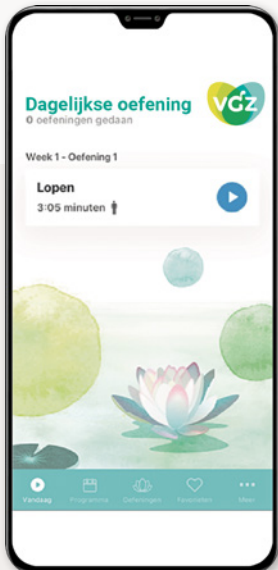
**WAT** Voor individuele medewerkers biedt VGZ het Gezond Leven platform. Met allerlei mogelijkheden om mentaal beter in balans te komen. Kijk maar op [www.vgzvoordezorg.nl/izz/gezond-leven](http://www.vgzvoordezorg.nl/izz/gezond-leven).

**HOE** Medewerkers kunnen zelfstandig en kosteloos gebruik maken van het Gezond Leven platform. Wel hebben zij dan een vouchercode nodig. Deze code kunnen zij via het platform aanvragen.

### VGZ Mindfulnesscoach app

**WAT** De populaire mindfulnessapp van VGZ. Met gratis oefeningen voor allerlei doelen en locaties. En een programma van 5 weken.

**HOE** Mogelijk gebruiken uw medewerkers de app al. Attendeer hen er in elk geval op. Zij vinden de VGZ Mindfulnesscoach app in de Google Play store (Android) en in de App Store (Apple).



**VGZ biedt hiernaast een vergoeding voor mindfulness bij burn-outklachten vanuit elke Zorg voor de Zorg aanvullende verzekering.**

# Met bedrijfszorg blijven medewerkers duurzaam inzetbaar

Door CZ

Steeds meer zorgorganisaties vinden het belangrijk dat hun personeel gezond en duurzaam inzetbaar blijft. Ze leggen de nadruk op het verkleinen van arbeidsrisico's en het voorkomen van uitval.

De IZZ Zorgverzekering, uitgevoerd door CZ, bevat verschillende diensten waarmee organisaties de gezondheid en inzetbaarheid van hun personeel kunnen verbeteren. De diensten vallen alle onder de noemer bedrijfszorg. Bedrijfszorg van CZ biedt organisaties inzicht in hun grootste gezondheidsrisico's en laat zien welke zorg hierbij past en hoe deze interventies eventueel slim kunnen worden gefinancierd. 'Door het tijdig inzetten van de juiste interventie kan verzuim worden voorkomen of verkort', zegt Aukje Rekkers-Staal, adviseur zorg en bedrijfszorg van CZ. 'De medewerker is sneller van zijn klachten af en de werkgever bespaart kosten.'



Aukje Rekkers-Staal



Esther van de Laar

## Risico's inventariseren

Samen met haar collega-adviseur Esther van de Laar helpt Rekkers-Staal werkgevers bij de implementatie van bedrijfszorg. Meestal begint zo'n traject met een inventarisatie van de arbeids- en gezondheidsrisico's binnen een organisatie. 'Via analyses en de zorgconsumptierapportage kunnen we achterhalen op welke zorg het meest een beroep wordt gedaan', vertelt Van de Laar. 'Op basis van de inzichten adviseren we werkgevers wat ze kunnen doen.' Een zorgorganisatie vermoedde bijvoorbeeld dat oudere medewerkers met psychische klachten worstelden. Onderzoek van Van de Laar en haar team wees echter uit dat juist de jongere medewerkers (25-34 jaar) problemen hadden. De hr-afdeling besloot daarop alle medewerkers een *health check* aan te bieden, en niet alleen de oudere.

## Juiste interventie bepalen

Om medewerkers de juiste interventie te bieden, kunnen organisaties kosteloos gebruikmaken van de CZ interventiewijzer. De wijzer bevat 500 interventies van 60 aanbieders. 'De interventies kunnen een situatie op de werkvloer verbeteren. Of de veerkracht van mensen vergroten, zoals we nu bij een ggz-instelling doen', zegt

Rekkers-Staal. 'Wanneer je vier vragen beantwoordt of trefwoorden invult, geeft de interventiewijzer aan welke interventie het best past.'

De interventies zijn toegankelijk voor alle personeelsleden van werkgevers die een collectieve IZZ Zorgverzekering uitgevoerd door CZ hebben. 'Dus niet alleen medewerkers die bij CZ zijn verzekerd', verduidelijkt Van de Laar. 'Wij willen een bijdrage leveren aan de gezondheid van de hele organisatie.'

## Zelf aan de slag

Medewerkers die een collectieve IZZ Zorgverzekering door CZ hebben, krijgen ook toegang tot het online FitzMe-portal. Het portal bevat talloze artikelen en video's met informatie, tips en inspiratie om zelf aan de slag te gaan met gezondheid, leefstijl, vitaliteit en inzetbaarheid. 'Gezondheid is niet alleen de verantwoordelijkheid van werkgevers, maar ook van medewerkers zelf', besluit Rekkers-Staal. 'Met bedrijfszorg richten we ons op beide groepen. Zo proberen we de arbeidsrisico's te verkleinen en verzuim te voorkomen. Uiteindelijk profiteert iedereen daarvan.'

[cz.nl/zakelijk](https://cz.nl/zakelijk)



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.

Gezond werken in de zorg

# Wat IZZ in 2019 voor u heeft bereikt



**IZZ is er voor u en uw medewerkers. Voor gezond werken in de zorg en dus minder verzuim en verloop en een hogere kwaliteit van zorg. Ook in 2019 was dat ons doel. Wat hebben we zoal bereikt voor u en uw collega-organisaties in de zorg?**

## **BETER ORGANISATIEKLIMAAT**

Een organisatieklimaat met volop aandacht voor gezond werken. Waar medewerkers zich gehoord voelen en minder verzuimen. 10 GHZ-, 1 GGZ- en 6 VVT-organisaties en 9 SEH's hebben dit in 2019 voor elkaar gekregen dankzij de IZZ-aanpak InDialog. Met de arbeidsmarktfondsen is afgesproken dat 10 GHZ- en 10 GGZ-organisaties in 2020 hiermee mogen starten. Dat geldt ook voor Ambulancezorg Nederland.

## **ZORGGEBRUIK VAN UW MEDEWERKERS**

Met de zorggebruikcijfers kreeg u ook in 2019 weer inzicht in het zorggebruik van uw eigen organisatie, de branche en de zorgsector. Alsook in de relatie van zorggebruik met andere organisatieprestaties als verzuim en verloop. Zo zijn de zorggebruikscijfers voor u een hulpmiddel bij het maken van beleid.

## **PSYCHOSOCIALE ARBEIDS-BELASTING OP DE SEH**

Het PSA-onderzoeksproject is afgerond. Het biedt de 28 deelnemende SEH's inzicht in de eigen situatie en mogelijkheden om die situatie verbeteren. Heeft uw SEH niet deelgenomen, gebruik dan de ervaringen en interventies uit dit project. Maak een afspraak om de mogelijkheden te bespreken.

## **START ONDERZOEK JONGE ZORGMEDEWERKERS**

In 2019 bleek duidelijk dat de gezondheid van en het verloop onder jonge zorgmedewerkers grote problemen zijn. IZZ start wetenschappelijk onderzoek naar de oorzaken en mogelijke oplossingen. In de zorgsector is hier veel behoefte aan.

## **KENNIS DELEN**

Kennis over gezond werken in de zorg. IZZ deelt haar kennis met u en uw collega's. Congressen, workshops, publicaties zoals Inzicht en leernetwerken: ze zijn ook bedoeld u te inspireren het werk in de zorg gezonder te maken.

## **INZICHT IN GEZOND WERKEN**

Dankzij IZZ's Monitor Gezond werken in de zorg kreeg u voor het tweede jaar op rij zicht op de gezondheid van zorgmedewerkers. De Monitor geeft u een beeld van de belangrijkste gezondheidsproblemen in de zorg, zoals de overgang, regeldruk en psychische problemen. Zodat u hierop kunt inspelen in uw eigen organisatie.



Profiteer van onze kennis uit onderzoeken en projecten: kijk op [izz.nl/zorgorganisaties](http://izz.nl/zorgorganisaties). Of maak een afspraak om samen met ons te bekijken waarmee u het beste aan de slag kunt gaan: [izz.nl/zorgorganisaties/contact](http://izz.nl/zorgorganisaties/contact)