ZN connect

Samen Sterk
in Zorg & Welzijn

De leidinggevende als spin in het web

Resultaten regionaal onderzoek naar duurzame inzetbaarheid

VitaalKrachtige Regio
Regionaal verder werken aan duurzame inzetbaarheid

September 2021

Definitie: wat is duurzame inzetbaarheid?

Voordat de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd, beginnen we hier met de visie van ZWconnect op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Duurzaam inzetbare werknemers doen hun werk met energie (vitaliteit), kunnen het werk fysiek en mentaal aan (werkvermogen) en zijn in staat om hun werk nu én in de toekomst te behouden (employability).

Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers in hun werk altijd over de mogelijkheden en voorwaarden beschikken om hun werk in goede gezondheid en welzijn te doen.

Dit vraagt om een werkgever die de medewerker stimuleert om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid. De werknemer is zelf verantwoordelijk om te vragen naar en gebruik te maken van wat nodig is voor de eigen duurzame inzetbaarheid.

Oftewel: de werkgever maakt het mogelijk, de werknemer doet het.

Zie ook: www.blijfinzetbaar.nl/definitie-duurzame-inzetbaarheid

Samenvatting: de leidinggevende als spin in het web

In dit onderzoek is veel te lezen over duurzame inzetbaarheid. De belangrijkste boodschap die hieruit naar voren komt is: de leidinggevende is de spin in het web.

Zo blijkt dat leidinggevenden de belangrijkste schakel zijn in het stimuleren van het zelfleiderschap van medewerkers. Ook lopen de acties om verzuim te verlagen veelal via de 1-op-1 gesprekken tussen de leidinggevende en de werknemer.

Echter, leidinggevenden krijgen gemiddeld een 6,0 als rapportcijfer voor de aandacht die zij besteden aan duurzame inzetbaarheid. Een voldoende, maar er is zeker ruimte voor verbetering.

Voor een hoger cijfer is het nodig dat zij meer aandacht hebben voor de medewerker en vaker gesprekken voeren op dit onderwerp. Dit komt voor een belangrijk deel door een gebrek aan prioriteit, wat ook te verklaren is. De belangrijkste belemmering hierbij zit namelijk in de waan van de dag: de dagelijkse drukte en de korte termijn focus op verzuim en roosters.

De voornaamste manier waarop de leidinggevende wordt ondersteund in de verantwoordelijkheid als manager, is via de gesprekken met HR. Dit is dus het moment om dit onderwerp structureel te bespreken en monitoren. Ga daarom als HR in gesprek over wat voor de leidinggevende nodig is om de waan van de dag te doorbreken.

Ook is er nog meer mogelijk in de opleiding en ontwikkeling van de leidinggevende op dit gebied. Het organiseren van trainingen en coaching voor leidinggevenden is, zo blijkt uit dit onderzoek, nog geen algemeen goed in Zorg en Welzijn.

Goed beleid vraagt ook om goede onderbouwing van de gemaakte keuzes. Zicht op de personeelsontwikkeling is er wel, maar het inzicht in de impact van de ontwikkeling op de personeelsbehoefte kan beter.

Alleen met een goede basis kan een leidinggevende de rol als regisseur van vitaliteit op de werkvloer vervullen.

Adviezen: de 5 acties voor werkgevers

Op basis van dit onderzoek geeft ZWconnect HR-medewerkers en -managers in de regio de volgende adviezen:

1. Ga doelgericht in gesprek met leidinggevenden in wat zij nodig hebben om meer aandacht (en prioriteit) te geven aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Zoek uit wat nodig is om de drukte van de dag en de korte termijncyclus te doorbreken.

2. Om leidinggevenden te ontlasten, stimuleer medewerkers om ook op eigen initiatief een impuls te geven aan hun loopbaan, bijvoorbeeld via onze regionale loopbaancoaches.

3. Kijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van interventies voor werknemers ook eens naar onze subsidiekaart en neem contact met ons op over de mogelijkheden voor 2022-2023.

4. Probeer bij je interventies (workshops en trainingen) ook aandacht te geven aan persoonlijke thema's als mantelzorg, financiën en mindfulness.

5. Voor het (verder) ontwikkelen van beleid voor de onboarding van medewerkers: kijk eens naar onze site met tips en tricks hierover.

Opbouw rapportage

Op de volgende pagina's staan de uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd over:

1) Inzicht van werkgevers
2) Organisatiebeleid
3) Focus in het beleid
4) Activiteiten voor medewerkers
5) Bereiken van de medewerkers
6) Het hart van Zorg en Welzijn
7) Onboarding en exit
8) Rol leidinggevende
9) Ondersteuning leidinggevende

ZWconnect heeft als onderdeel van het project VitaalKrachtige Regio een enquête uitgezet onder werkgevers om een goed beeld te krijgen van de inzet van organisaties op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Aan dit onderzoek hebben 34 werkgevers uit verschillende branches meegedaan. De resultaten zijn in deze rapportage te vinden.

Vitaalkrachtige Regio

Samen Sterk
in Zorg & Welzijn

1) Inzicht van werkgevers

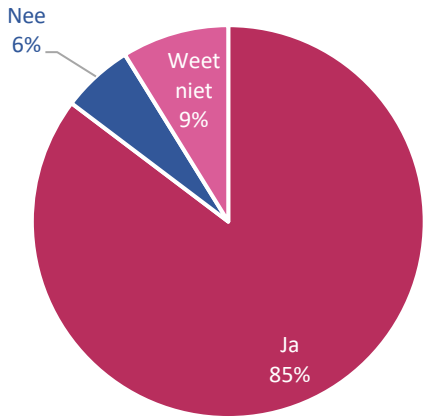
Van de werkgevers heeft 85% zicht op hoeveel medewerkers er over 10 jaar ouder zijn dan 67.

Echter, bijna een kwart van de organisaties heeft geen zicht op de meer concrete personeelsbehoefte voor de komende 5 jaar.

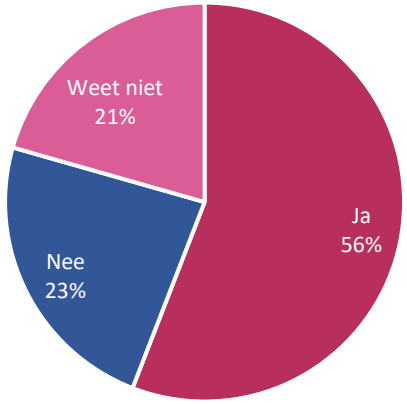
Bijna 3 op de 10 werkgevers heeft geen zicht op de belangrijkste bronnen van energie en motivatie.

Heeft de organisatie zicht op …

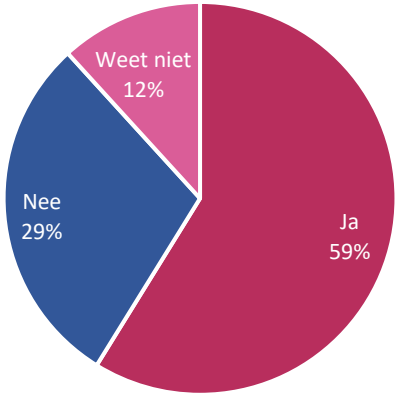
… hoeveel medewerkers er over 10 jaar ouder zijn dan 67 jaar?



… de personeelsbehoefte voor de komende 5 jaar?



… wat voor medewerkers de belangrijkste bronnen van energie en motivatie in het werk zijn?



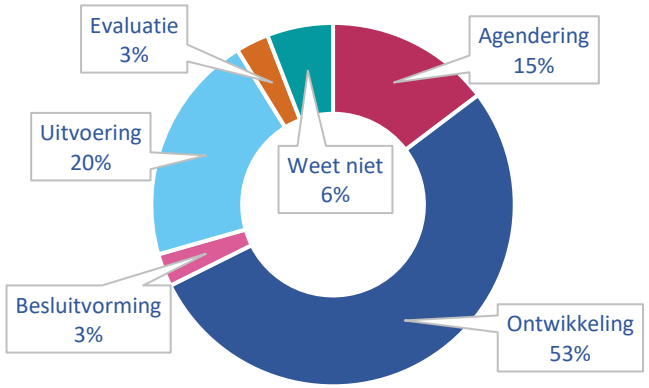
2) Organisatiebeleid

Meer dan de helft van de organisaties is op het moment bezig met het (verder) ontwikkelen van het beleid.

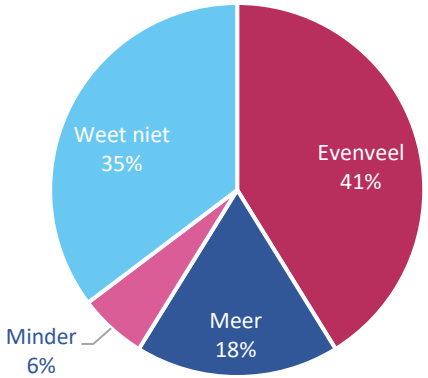
15% van de organisaties is bezig met het agenderen van het onderwerp binnen de organisatie. Dit is lager dan in 2020: toen lag dit percentage rond de 22%.

Het budget voor duurzame inzetbaarheid voor 2021 is bij minstens 18% van de organisaties gestegen t.o.v. 2020.

In welke fase bevindt uw organisatie zich in het ontwikkelen van organisatiebeleid omtrent duurzame inzetbaarheid?



Ten opzichte van 2020, hoeveel budget per medewerker is er in 2021 beschikbaar voor duurzame inzetbaarheid?



3) Focus in het beleid

De twee grootste thema’s binnen duurzame inzetbaarheid voor het komende jaar zijn:

- Vitaliteit
- Werkplezier

Hier wordt op ingezet om werkdruk, overbelasting en uitval terug te dringen binnen de organisatie.

Wordcloud van alle antwoorden op de vraag: wat is het komende jaar voor uw organisatie het belangrijkste thema binnen duurzame inzetbaarheid?

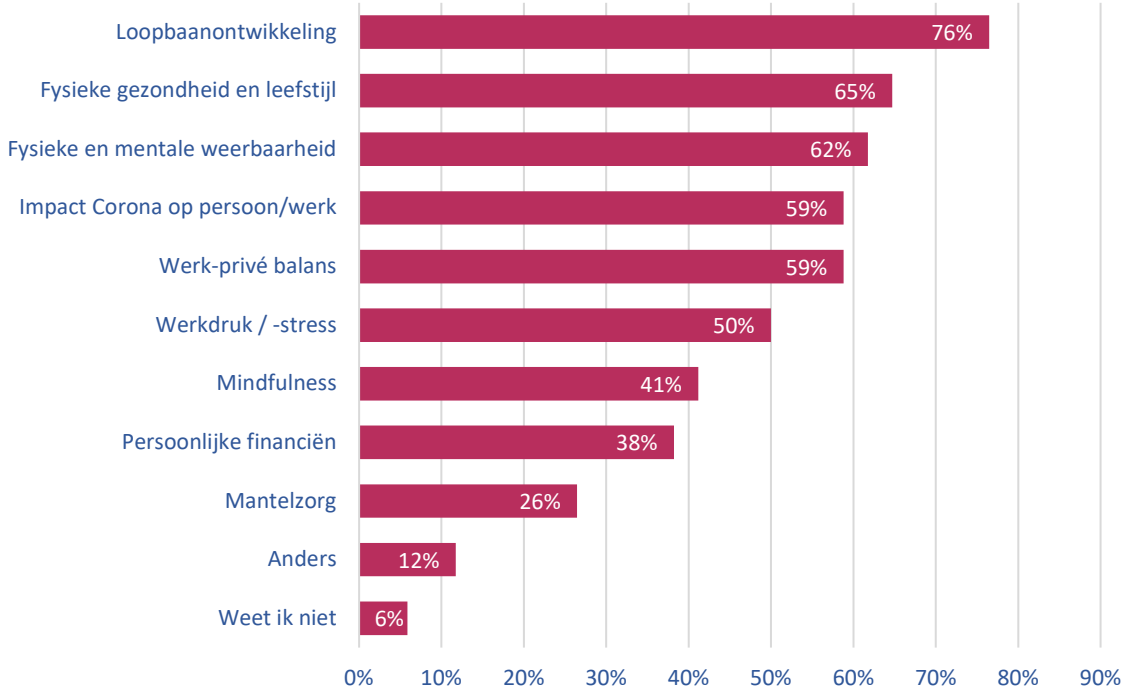
4) Activiteiten voor medewerkers

Activiteiten gericht op loopbaanontwikkeling worden door een groot deel van de werkgevers aangeboden: 76% van de werkgevers biedt hier actief activiteiten op aan.

Activiteiten gericht op fysieke gezondheid/leefstijl (65%) en fysieke/mentale weerbaarheid (62%) staan op nummer 2 en 3, maar scoren redelijk vergelijkbaar.

Activiteiten op het gebied van mantelzorg, persoonlijke financiën en mindfulness worden het minst vaak aangeboden: ieder van deze thema's wordt bij minder dan de helft van de organisaties aangeboden.

Op welke duurzame inzetbaarheidsthema's worden activiteiten aangeboden aan medewerkers?

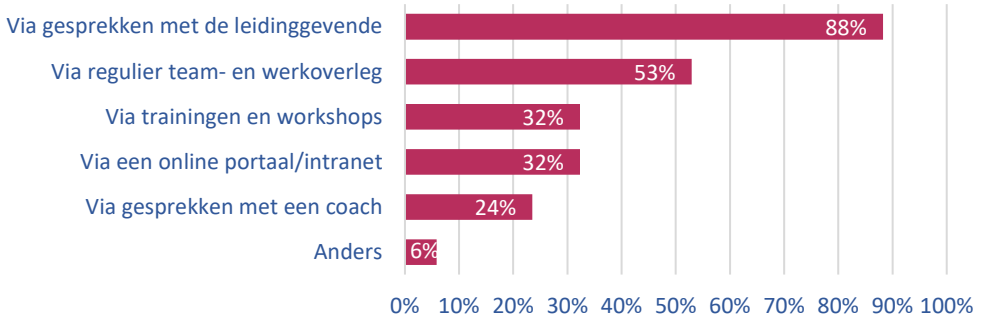


5) Bereiken van de medewerkers

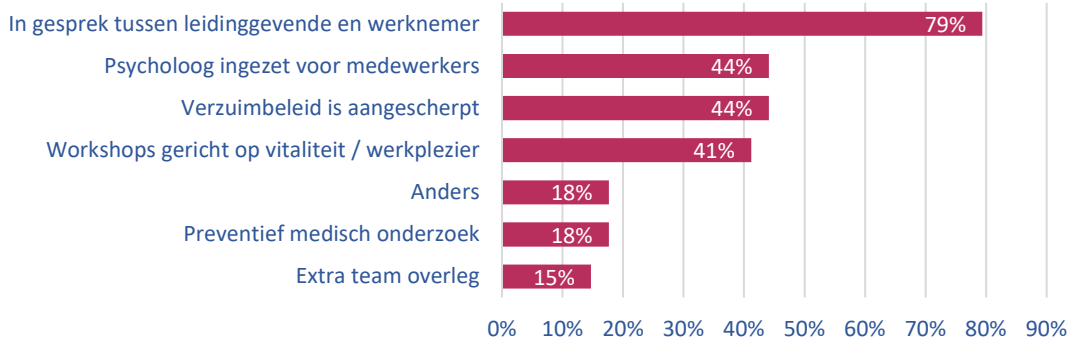
Zelfleiderschap van werknemers wordt voornamelijk gestimuleerd via de gesprekken tussen leidinggevende en medewerker. Dit gebeurt bij 88% van de organisaties.

Om het verzuim te verlagen is het afgelopen jaar voornamelijk ingezet op het gesprek tussen de leidinggevende en werknemer. Dit is gebeurd bij 79% van de werkgevers.

Op welke manier wordt het zelfleiderschap van medewerkers gestimuleerd?



Welke activiteiten zijn het afgelopen jaar extra ingezet om het verzuim te verlagen?



6) Het hart van Zorg en Welzijn

Wat maakt Zorg en Welzijn aantrekkelijk? Dit is het branchehart, en het werken in Zorg en Welzijn wordt op basis van dit onderzoek gekenmerkt door: voldoening en betekenis in het werken voor een ander.

Wat maakt een specifieke werkgever in Zorg en Welzijn aantrekkelijk? Ook dit is gevraagd, en laat zien dat de organisatie ruimte en aandacht heeft voor leren, persoonlijke ontwikkeling en dit in een warme omgeving.

Zie ook de wordcloud hiernaast voor inzicht in alle antwoorden op deze vraag.

Wordcloud van alle antwoorden op de vraag: wat maakt uw organisatie aantrekkelijk om in te gaan werken?

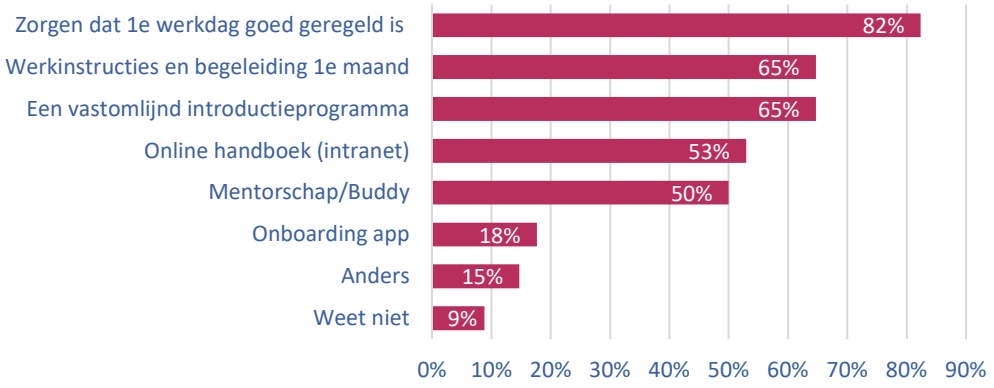
7) Onboarding en exit

Bij onboarding zijn de voornaamste activiteiten gericht op het zorgen dat de eerste dag goed is geregeld (toegangspasje, IT, werkplek, e.d.). Bijna alle werkgevers zetten één of meerdere activiteiten in die in de top drie staan in het overzicht hiernaast.

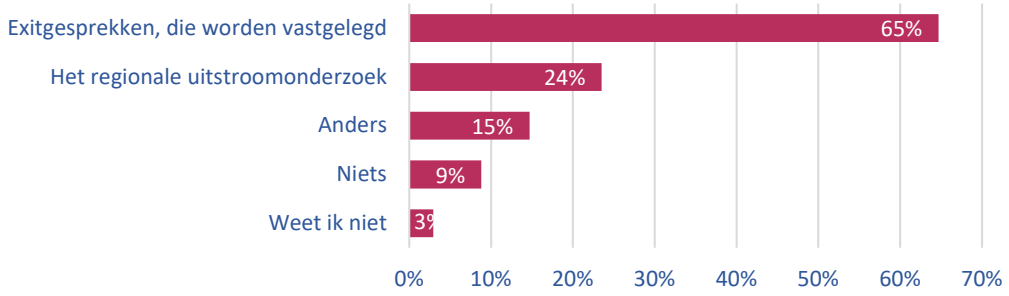
Een klein deel van de werkgevers (bijna 10%) zet helaas geen actie in bij het vertrek van een medewerker. Dat is een gemiste kans om meer te leren over de eigen organisatie.

Bij het overgrote deel van de werkgevers (bijna twee derde) worden exitgesprekken ingezet, en het regionale uitstroomonderzoek wordt bij bijna een kwart ingezet.

Welke onderdelen zitten er in het onboardingsproces?



Welke acties zet de organisatie in bij het vertrek van een medewerker?



8) Rol leidinggevende

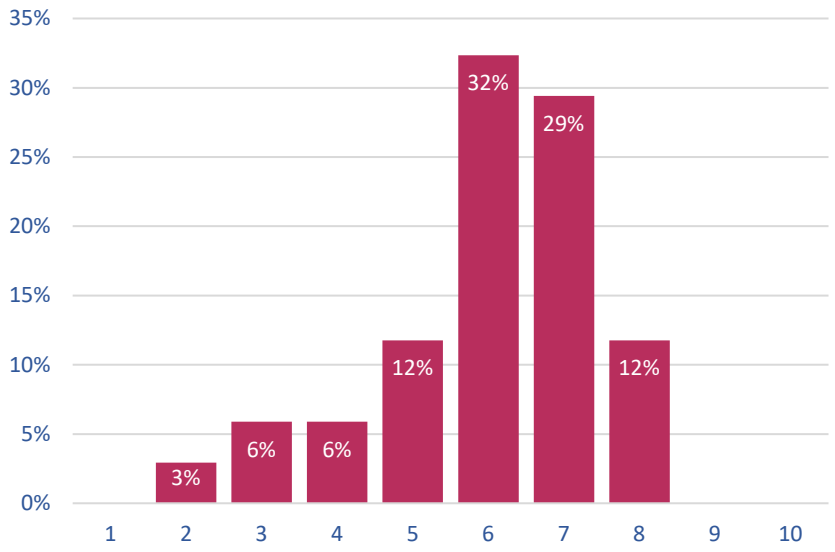
Gemiddeld krijgen leidinggevenden een 6,0 voor de aandacht die zij hebben voor duurzame inzetbaarheid. Voldoende, maar niet ruim te noemen. Hier valt dus nog vooruitgang op te boeken.

Voor een hoger cijfer is het nodig dat een leidinggevende:

- Meer aandacht heeft voor de medewerker
- Vaker gesprekken voert met de medewerker
- Meer prioriteit geeft aan het thema duurzame inzetbaarheid

Belangrijkste belemmeringen, waarom bovenstaande niet lukt, is de drukte van de dag en de korte termijn focus vanwege o.a. verzuim en het rondkrijgen van de roosters.

Geef een rapportcijfer over hoe tevreden u bent met de manier waarop direct leidinggevenden binnen uw organisatie aandacht hebben voor de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.

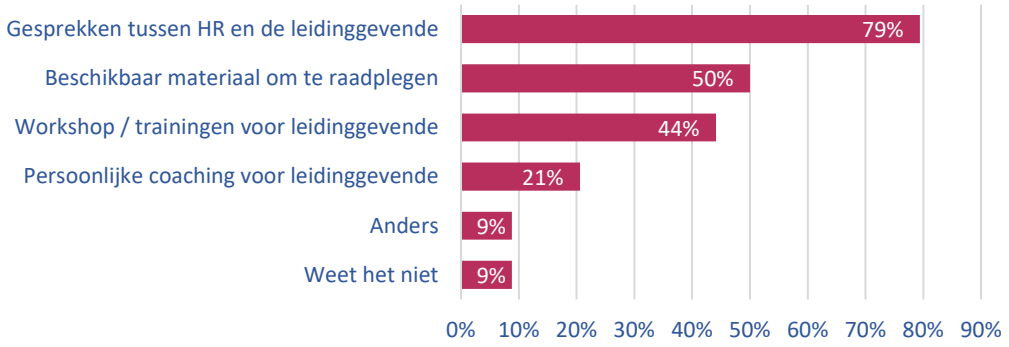


9) Ondersteuning leidinggevende

De voornaamste manier waarop de leidinggevende wordt ondersteund is via de gesprekken tussen HR en leidinggevende.

Workshops en trainingen voor leidinggevenden worden ingezet bij 44% van de organisaties en persoonlijke coaching bij 21%.

Hoe worden leidinggevenden ondersteund in het managen van de duurzame inzetbaarheid van het personeel?



Verantwoording onderzoek

De enquête bestond uit 21 vragen en is ingevuld door 34 personen, waarvan de meeste personen HR-/P&O-medewerker zijn. Andere functies zijn Arbo-coördinator, manager, verzuimmanager/-adviseur, directeur, HR-adviseur en adviseur werk en gezondheid.

De vragenlijst stond uit in juli 2021.

De gepresenteerde resultaten zijn die van de deelnemende werkgevers aan dit onderzoek. Er heeft geen weging plaatsgevonden van de resultaten.

Dit rapport is een uitgave van ZWconnect en is opgesteld in het kader van het project VitaalKrachtige Regio: samen verder werken aan duurzame inzetbaarheid. Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie.

Eerdere publicaties van ZWconnect, voorheen ZorgZijn Werkt, op dit gebied:

- Onderzoeksrapportage 2019 (verkorte versie)
- Pilots duurzame inzetbaarheid 2019
- Onderzoeksrapportage 2018
- Onderzoeksrapportage 2017

Samen Sterk
in Zorg & Welzijn

Louis Braillelaan 100
2719 EK Zoetermeer

079 - 329 07 07
info@zw-connect.nl
www.zw-connect.nl

David Huizing
david@zw-connect.nl

Nicolien Verhage
nicolien@zw-connect.nl

Michel Winnubst
michel@zw-connect.nl