



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.

Resultaten

Monitor Gezond werken in de zorg 2022

Dr. Irene van der Fels
september 2022

Als ledencollectief van 417.000 leden weet Stichting IZZ wat er in de zorg speelt. We monitoren, doen onderzoek en vertalen data en analyses naar Gezond werken in de zorg-programma's en een passende IZZ zorgverzekering voor zorgmedewerkers. Onze kennis delen we actief; met zorgmedewerkers, zorgorganisaties, samenwerkings- en kennispartners binnen en buiten de zorgsector.

Stichting IZZ is in 1977 opgericht door werkgevers en werknemers in de zorg en wordt aangestuurd door vertegenwoordigers van brancheorganisaties en vakbonden. Samen maken we ons sterk voor een gezonde zorgsector en een gezonder Nederland.

Verantwoording Monitor Gezond werken 2022

Werken in de zorg is bijdragen aan de maatschappij. Het is belangrijk dat zorgmedewerkers deze maatschappelijke taak in een zo goed mogelijke gezondheid en met plezier kunnen uitvoeren. Met de Monitor Gezond werken in de zorg onderzoekt Stichting IZZ jaarlijks in samenwerking met de Universiteit Utrecht en de Universiteit Leiden hoe het werken in de zorg wordt ervaren en hoe dit verband houdt met gezondheid en welzijn. Hierdoor wordt duidelijk welke verbeterpunten er zijn op dit gebied.

De gegevens uit de Monitor worden gebruikt in wetenschappelijk onderzoek en voor de invulling van het programma Gezond werken in de zorg van Stichting IZZ. Daarnaast worden de uitkomsten van de analyses verwerkt in adviezen en oplossingsrichtingen aan zorgmedewerkers, zorgorganisaties, sociale partners en overheidsinstanties.

Monitor 2022

De Monitor wordt vijf jaar lang elk voorjaar uitgevoerd onder leden van Stichting IZZ die momenteel werkzaam zijn in de zorg. In totaal vertegenwoordigt Stichting IZZ ruim 210.000 medewerkers in de zorg. Dit is een vijfde van het totaal aantal medewerkers in de zorg. In 2022 vond het onderzoek voor de vijfde keer plaats. In totaal zijn 128.222 zorgmedewerkers in de periode mei/juni uitgenodigd voor de Monitor, waarvan 5.758 medewerkers aan de vragenlijst hebben deelgenomen, en 4.161 deelnemers de vragenlijst volledig hebben ingevuld. Daarvan was 86% vrouw (in de gehele zorgsector is 84% vrouw). De gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 52 jaar. Dit is hoger dan de gemiddelde leeftijd van de totale zorgsector (42,5 jaar). In de Monitor wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende vier branches: de ziekenhuizen (ZKH), de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT), de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) en de Gehandicaptenzorg (GHZ).

De vragenlijst

De Monitor is een vragenlijstonderzoek over thema's die te maken hebben met gezond werken, gezondheid en welzijn onder zorgmedewerkers. De vragenlijst bestaat onder andere uit vragen die met ja/nee beantwoord worden. Er zijn ook verschillende stellingen opgenomen waarvan medewerkers aangeven in hoeverre zij het eens zijn met de stelling. Een aantal onderwerpen zijn met meerdere stellingen gemeten. De antwoorden op de stellingen op het onderwerp zijn gezamenlijk omgezet naar een score op een schaal van 1-10, zodat ze onderling beter te vergelijken zijn.

Indicatoren en begrippen

Gezondheid en welzijn: gemeten met lichamelijke en geestelijke indicatoren, zoals algemene gezondheid, werkvermogen, lichamelijke en emotionele uitputting, slaapklasten en bevlogenheid.

Uitputting: een gevoel van extreme vermoeidheid (lichamelijk of emotioneel).

Bevlogenheid: het enthousiasme en de energie waarmee medewerkers hun werk uitvoeren.

Werkdruk: ontstaat wanneer de eisen die vanuit het werk gesteld worden het draagvermogen (belastbaarheid) van de medewerker te boven gaan.

Empowering leiderschap: een vorm van leiderschap waarbij de leidinggevende een omgeving creëert waarin zeggenschap en verantwoordelijkheid gedeeld worden met medewerkers in het team.

Transactioneel leiderschap: een vorm van leiderschap die gericht is op het motiveren van medewerkers door ze op een passende manier te belonen voor hun prestaties.

Organisatieklimaat: in zorgorganisaties met een gezond en veilig organisatieklimaat ervaren de medewerkers veel aandacht en prioriteit voor de (lichamelijke en mentale) gezondheid, veiligheid en het welzijn.

Lerende organisatie: een organisatie waarin medewerkers continu bezig zijn met het creëren, verwerven en overdragen van kennis. Een lerende organisatie kan zich snel aanpassen aan (onvoorspelbare) veranderingen.

Thema's 2022

De resultaten van de Monitor 2022 zijn opgedeeld in 7 hoofdthema's:



Samenvatting

Achtergrond Monitor Gezond werken in de zorg

De Monitor Gezond werken in de zorg is een jaarlijks terugkerend vragenlijstonderzoek over thema's die te maken hebben met gezond werken. De Monitor wordt vijf jaar lang elk voorjaar uitgevoerd onder leden van Stichting IZZ die momenteel werkzaam zijn in de zorg. In totaal hebben 5.758 zorgmedewerkers werkzaam in verschillende branches en beroepsgroepen deelgenomen aan de Monitor 2022.

1. Werkomstandigheden in de zorg

Vormen van werkdruk

- Cognitieve en emotionele werkdruk zijn vormen van werkdruk die het vaakst worden ervaren door zorgmedewerkers. Met name in de GGZ en GHZ is de werkdruk hoog.
- Kwantitatieve werkdruk, cognitieve werkdruk en regeldruk zijn het hoogst onder artsen en medisch specialisten. Fysieke werkdruk is het hoogst onder verzorgenden en emotionele werkdruk is het hoogst onder Psychologen en therapeuten.

2. Gezondheid en welzijn van zorgmedewerkers

Gezondheid en welzijn

- Ongeveer 1 op de 6 zorgmedewerkers (16%) voelt zich vaak of altijd emotioneel uitgeput. Ongeveer 1 op de 5 zorgmedewerkers zich vaak of altijd lichamelijk uitgeput (22%). De bevoegenheid onder zorgmedewerkers is hoog: 70% bruist bijvoorbeeld op het werk van energie.

Gezondheid, welzijn en Covid-19

- 60% van de zorgmedewerkers is besmet geweest met Covid-19 en bijna 1 op de 3 (28%) daarvan heeft langdurig klachten overgehouden.
- Zorgmedewerkers die langdurig last hebben van klachten na een Covid-19 besmetting, waarden hun algemene gezondheid en werkvermogen slechter, zijn meer (lichamelijk en emotioneel) uitgeput en zijn minder bevoegen dan medewerkers die niet besmet zijn geweest of geen langdurige klachten hebben overgehouden aan een besmetting.

Gezondheid, welzijn en mantelzorgtaken

- Medewerkers die naast het werk ook mantelzorg verlenen waarden hun algemene gezondheid en werkvermogen lager en zijn vaker lichamelijk en emotioneel uitgeput dan medewerkers die geen mantelzorg verlenen.

Verloopintentie

- 4 op de 10 zorgmedewerkers denkt er wel eens over om bij een andere zorgorganisatie te gaan werken. 12% is daadwerkelijk van plan om bij een andere zorgorganisatie te gaan werken.
- Bijna 4 op de 10 zorgmedewerkers denkt er wel eens over om buiten de zorg te gaan werken. 9% is daadwerkelijk van plan om het komende jaar buiten de zorg te gaan werken.
- De verloopintentie is het hoogst onder medewerkers jonger dan 35 jaar. Daarvan denkt bijna de helft er wel eens over om bij een andere zorgorganisatie of buiten de zorg te gaan werken. En is 14% van de jongeren van plan om bij een andere organisatie te gaan werken en 12,3% is van plan buiten de zorg te gaan werken.

3. Leiderschap in de zorg

Empowering leiderschap

- Empowering leiderschap is een vorm van leiderschap waarbij de leidinggevende een omgeving creëert waarin zeggenschap en verantwoordelijkheid gedeeld worden met medewerkers in het team.
- Leidinggevendens scoren volgens medewerkers het beste op het uiten van vertrouwen in de medewerker en het slechtst op het stimuleren van participatie van medewerkers.

Transactioneel leiderschap

- Transactioneel leiderschap is een vorm van leiderschap die gericht is op het motiveren van medewerkers door ze op een passende manier te belonen voor hun prestaties.

- Gemiddeld scoren medewerkers een 6,0 op transactioneel leiderschap. De helft van de medewerkers krijgt positieve feedback van hun leidinggevende wanneer zij goed presteren.

4. Aandacht voor gezondheid en welzijn van medewerkers binnen zorgorganisaties

Gezond en veilig organisatieklimaat

- In zorgorganisaties met een gezond en veilig organisatieklimaat ervaren de medewerkers veel aandacht en prioriteit voor de gezondheid, veiligheid en het welzijn van de medewerkers.
- Binnen de zorgsector wordt het best gescoord op groepsnormen en groepsgedrag in het team omtrent gezond en veilig werken. Medewerkers zijn het minst tevreden over de participatiemogelijkheden.

5. Lerende organisaties

Lerende organisaties

- In een lerende organisatie zijn medewerkers continu bezig met het creëren, verwerven en overdragen van kennis. Een lerende organisatie kan zich snel aanpassen aan (onvoorspelbare) veranderingen.
- Binnen de zorgsector wordt het best gescoord op psychologische veiligheid. Medewerkers zijn het minst tevreden over reflectie.

6. Samenhang tussen werkfactoren en gezondheid en welzijn van zorgmedewerkers

Samenhang tussen werkfactoren en gezondheid en welzijn

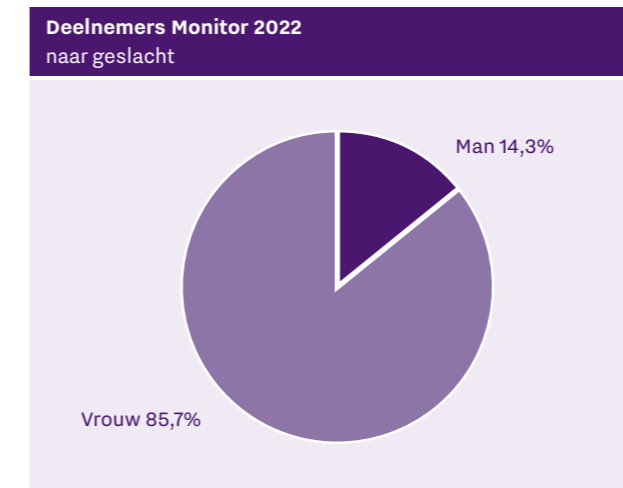
- Van alle werkeisen, is de kwantitatieve werkdruk het sterkst gerelateerd aan emotionele uitputting en werkvermogen. Hoe meer kwantitatieve werkdruk, hoe hoger de emotionele uitputting en hoe lager het werkvermogen.
- Fysieke werkdruk is van alle werkeisen het meest gerelateerd aan lichamelijke uitputting. Hoe hoger de fysieke werkdruk, hoe hoger de lichamelijke uitputting.
- Van alle werkeisen, is cognitieve werkdruk het sterkst gerelateerd aan bevlogenheid. Hoe hoger de cognitieve werkdruk, hoe hoger de bevlogenheid.
- Van alle energiebronnen, zijn lerende organisaties en het organisatieklimaat het sterkst gerelateerd aan alle vormen van gezondheid en welzijn. Hoe beter de lerende organisatie en het organisatieklimaat, hoe minder (emotionele en lichamelijke) uitputting en hoe beter het werkvermogen en de bevlogenheid.

Samenhang tussen gezondheid en welzijn en verloopintentie

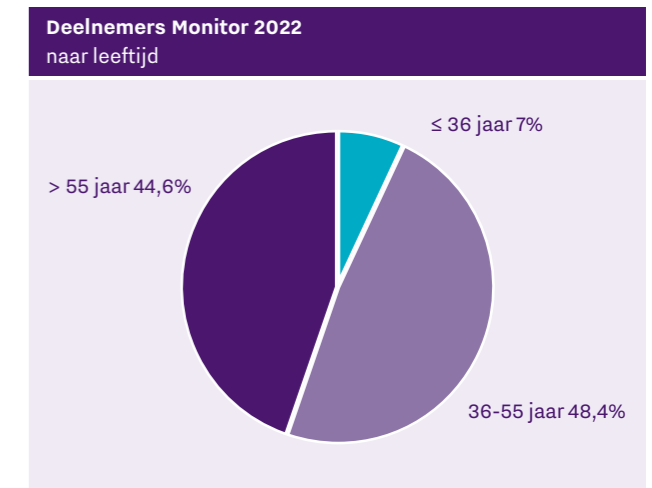
- Van de gezondheid en welzijn factoren hangen bevlogenheid en emotionele uitputting het sterkst samen met verloopintentie. Hoe lager de bevlogenheid en hoe hoger de emotionele uitputting, hoe hoger de verloopintentie.

Achtergrondkenmerken deelnemers Monitor 2022

In 2022 hebben 5.758 zorgmedewerkers deelgenomen aan de Monitor. Daarvan was 86% vrouw (Grafiek 1). In de gehele zorgsector is 84% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 52 jaar (Grafiek 2). Dit is hoger dan de gemiddelde leeftijd van de totale zorgsector (42,5 jaar).

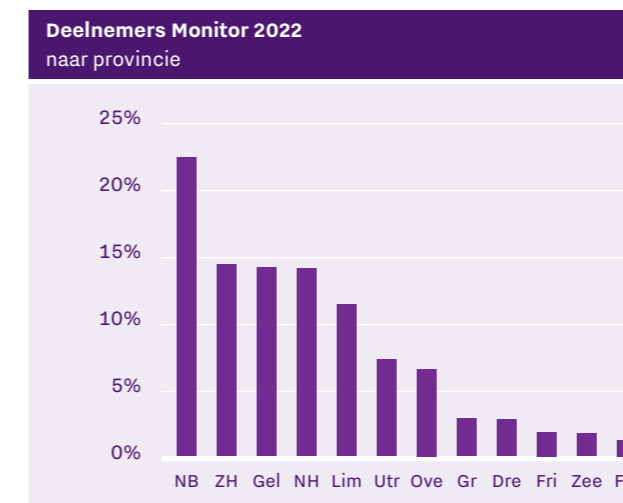


Grafiek 1 Man/vrouw verhouding deelnemers Monitor

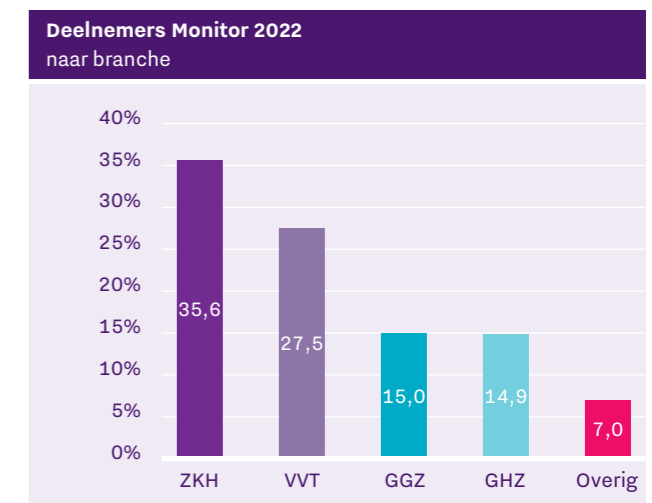


Grafiek 2 Leeftijd deelnemers Monitor.

De meeste deelnemers wonen in Noord-Brabant (22%), Zuid-Holland (14%), Gelderland (14%) en Noord-Holland (14%; Grafiek 3). Het grootste deel van de deelnemers is werkzaam in Ziekenhuizen (36%), gevolgd door de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT; 28%), de Gehandicaptenzorg (GHZ; 15%) en de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ; 15%; Grafiek 4). 7% is werkzaam in overige zorgbranches, zoals huisartsenposten, ambulancezorg, welzijn of jeugdzorg.

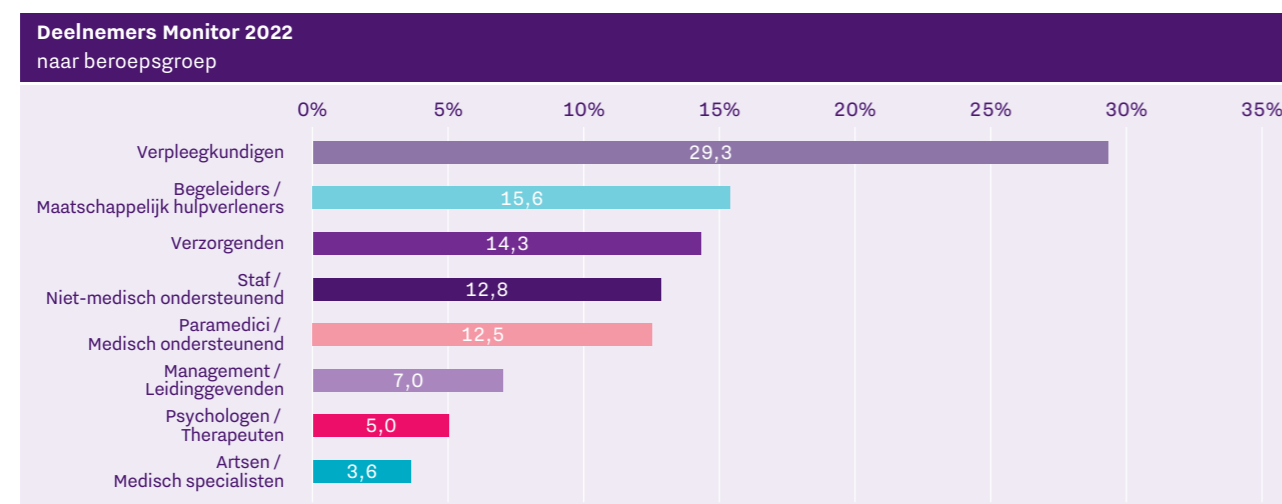


Grafiek 3 Deelnemers Monitor uitgesplitst naar provincie.

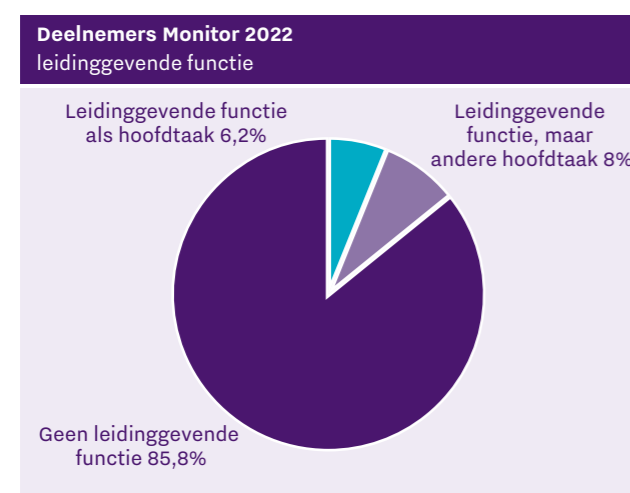


Grafiek 4 Deelnemers Monitor uitgesplitst naar branche.

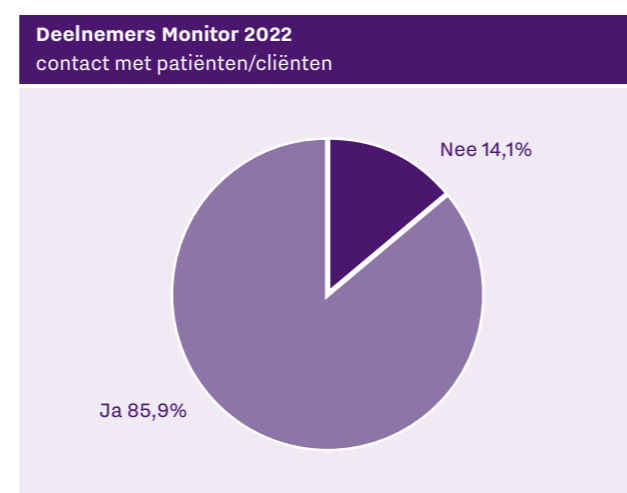
De grootste groep van deelnemers aan de Monitor Gezond werken in de zorg is werkzaam als verpleegkundige (29%; Grafiek 5). De kleinste groep deelnemers is werkzaam als arts of medisch specialist (4%). 14% van de deelnemers heeft een leidinggevende functie (Grafiek 6) en 86% is in het werk in direct contact met patiënten of cliënten (Grafiek 7).



Grafiek 5 Deelnemers Monitor uitgesplitst naar beroepsgroep.

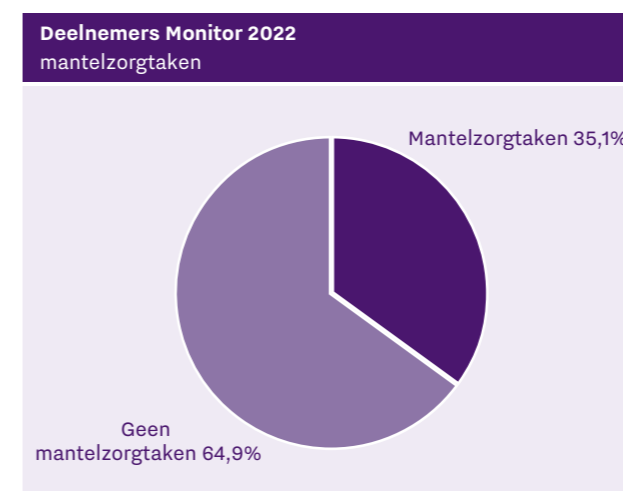


Grafiek 6 Deelnemers Monitor uitgesplitst naar leidinggevende functie.

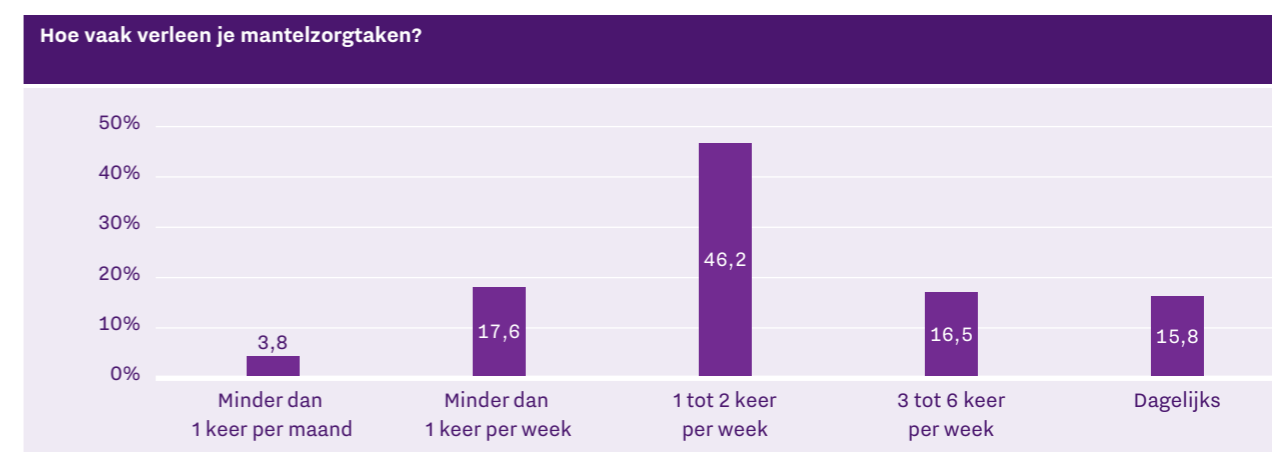


Grafiek 7 Deelnemers Monitor uitgesplitst naar contact met patiënten/cliënten.

35% van de deelnemers verleent mantelzorgtaken voor een chronisch zieke, gehandicapte of hulpbehoevende partner, ouder, kind of ander familielid, vriend of kennis (Grafiek 8). Het grootste gedeelte van de deelnemers met mantelzorgtaken verleent 1 tot 2 keer per week mantelzorg (46%; Grafiek 9).



Grafiek 8 Deelnemers Monitor uitgesplitst naar mantelzorgtaken.



Grafiek 9 Deelnemers Monitor met mantelzorgtaken uitgesplitst naar frequentie van mantelzorgtaken.

Van alle deelnemers aan de Monitor is 60% besmet geweest met Covid-19. Hiervan heeft 27,7% langdurig klachten overgehouden (tabel 1). De meeste besmettingen zijn in de GHZ en de VVT geweest.

	% medewerkers dat besmet is (geweest) met Covid-19:	% medewerkers met een besmetting dat langer dan 3 maanden klachten heeft overgehouden	% medewerkers met een besmetting dat langer dan 6 maanden klachten heeft overgehouden	% medewerkers met een besmetting dat langer dan 1 jaar klachten heeft overgehouden
ZKH	59,9%	14,6%	6,7%	5,7%
VVT	61,7%	17,1%	6,0%	6,8%
GGZ	54,0%	16,3%	7,0%	4,3%
GHZ	65,5%	12,9%	8,0%	6,0%
Totaal	60,4%	15,3%	6,7%	5,7%

Tabel 1 Het percentage deelnemers aan de Monitor dat besmet is geweest met Covid-19 en welk percentage hiervan langdurige klachten heeft overgehouden.

1 Werkomstandigheden in de zorg

In de Monitor zijn vijf vormen van werkdruk gemeten. Voor iedere vorm van werkdruk is een aantal stellingen uitgevraagd en de scores op deze stellingen gezamenlijk zijn omgezet naar een totaalscore zodat ze onderling beter vergelijkbaar zijn. In tabel 2 staat voor iedere vorm van werkdruk benoemd wat de gemiddelde score is op een schaal van 1-10. Daarachter staat ter illustratie een voorbeeldstelling met het percentage medewerkers dat het hiermee eens is, of dat aangeeft dat dit vaak of altijd voorkomt.

1.1 Vormen van werkdruk

Werkdruk ontstaat wanneer de eisen die vanuit het werk gesteld worden het draagvermogen (belastbaarheid) van de medewerker te boven gaan. Er bestaan verschillende vormen van werkdruk:

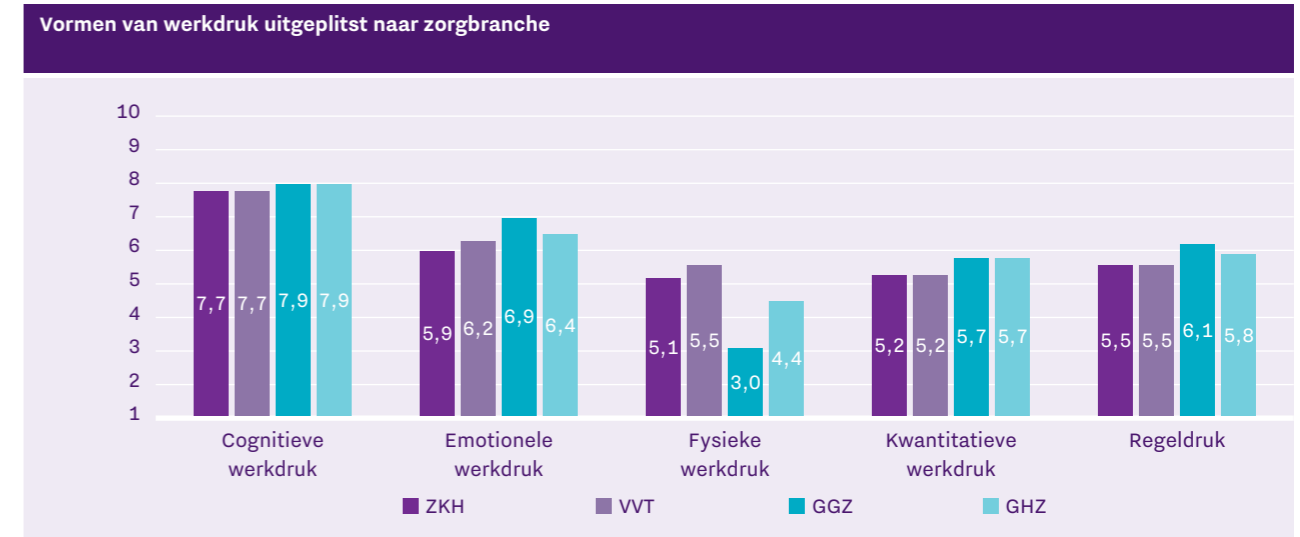
- **Cognitieve werkdruk** (complexe materie, moeilijke beslissingen)
- **Kwantitatieve werkdruk** (te veel werk, hoge tijdsdruk)
- **Emotionele werkdruk** (emotioneel belastende situaties)
- **Fysieke werkdruk** (lichamelijke inspanning, langdurig dezelfde houdingen)
- **Regeldruk** (nalevingslast van regels, gebrek aan functionaliteit van regels)

In combinatie met een gebrek aan hulpbronnen (autonomie, sociale steun) om met deze eisen om te gaan, kunnen deze vormen van werkdruk leiden tot werkstress en gezondheidsklachten¹.

De cognitieve werkdruk is het hoogst in de zorg (gem. 7,7), gevolgd door de emotionele werkdruk (gem. 6,2), de regeldruk (gem. 5,6), de kwantitatieve werkdruk (gem. 5,4) en de fysieke werkdruk (gem. 4,7; tabel 2). Uitgesplitst naar branches blijkt dat de cognitieve werkdruk, de kwantitatieve werkdruk, de emotionele werkdruk en de regeldruk het hoogst zijn in de GGZ en GHZ (Grafiek 10). De fysieke werkdruk is het hoogst in de VVT en ZKH. Verder valt op dat medewerkers in de GGZ branche minder fysieke werkdruk ervaren dan medewerkers in de overige branches, maar dat zij juist meer regeldruk ervaren.

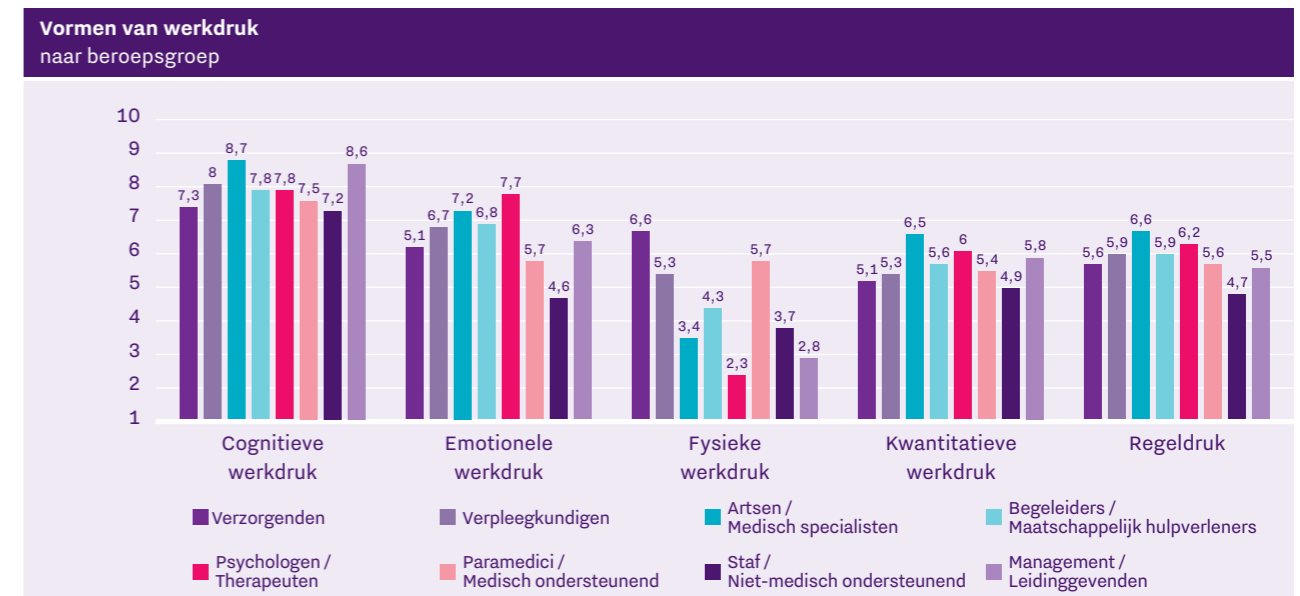
Vormen van werkdruk	Score 1-10	Voorbeeldstelling	% medewerkers dat vaak of altijd heeft geantwoord op de voorbeeldstelling
Cognitieve werkdruk	7.7	Moet je tijdens je werk veel dingen in het oog houden?	91.7 % vaak of altijd
Kwantitatieve werkdruk	5.4	Hoe vaak heb je onvoldoende tijd om je werktaken af te maken?	41.5 % vaak of altijd
Emotionele werkdruk	6.2	Vraagt je werk emotioneel veel van je?	42.5 % vaak of altijd
Fysieke werkdruk	4.7	Vind je je werk lichamelijk erg inspannend?	30.1 % vaak of altijd
Regeldruk	5.6	Regels en administratie kosten me veel tijd om na te leven	58.8 % (volledig) mee eens

Tabel 2 Gemiddelde score op de verschillende vormen van werkdruk (incl. voorbeeldstelling).



Grafiek 10 Gemiddelde score op vormen van werkdruk uitgesplitst naar zorgbranche (schaal 1-10).

Uit grafiek 11 blijkt dat de cognitieve werkdruk het hoogst is onder artsen en managers en leidinggevende. Emotionele werkdruk wordt het vaakst ervaren door psychologen en therapeuten. De fysieke werkdruk is het hoogst onder verzorgenden. De kwantitatieve werkdruk is het hoogst onder artsen. Tot slot ervaren artsen de meeste regeldruk.



Grafiek 11 Score op werkdruk naar beroepsgroep (schaal 1-10).

¹ Oerlemans, W. Bakker, A., Bruinvels, D. e.a. (2013). Multidisciplinaire richtlijn Werkdruk: Onder druk. Arbo, (10), 42-46.

2 Gezondheid en welzijn van zorgmedewerkers

In de Monitor zijn de gezondheid en het welzijn van zorgmedewerkers met verschillende indicatoren gemeten. Zo is gevraagd naar het rapportcijfer dat deelnemers geven aan hun gezondheid in het algemeen en aan hun huidige werkvermogen. Daarnaast is met meerdere stellingen gemeten in hoeverre zorgmedewerkers lichamelijke en emotionele uitputting ervaren, bevroegen zijn en de intentie hebben om hun baan te verlaten. Voor iedere indicator zijn de scores op de stellingen gezamenlijk omgezet naar een totaalscore zodat ze onderling beter vergelijkbaar zijn. In de volgende paragrafen staat voor iedere indicator van gezondheid en welzijn benoemd wat de gemiddelde score is op een schaal van 1-10. Daarachter staat ter illustratie een voorbeeldstelling met het percentage medewerkers dat het hiermee mee eens is, of dat aangeeft dat dit vaak of altijd voorkomt.

2.1 Gezondheid en welzijn

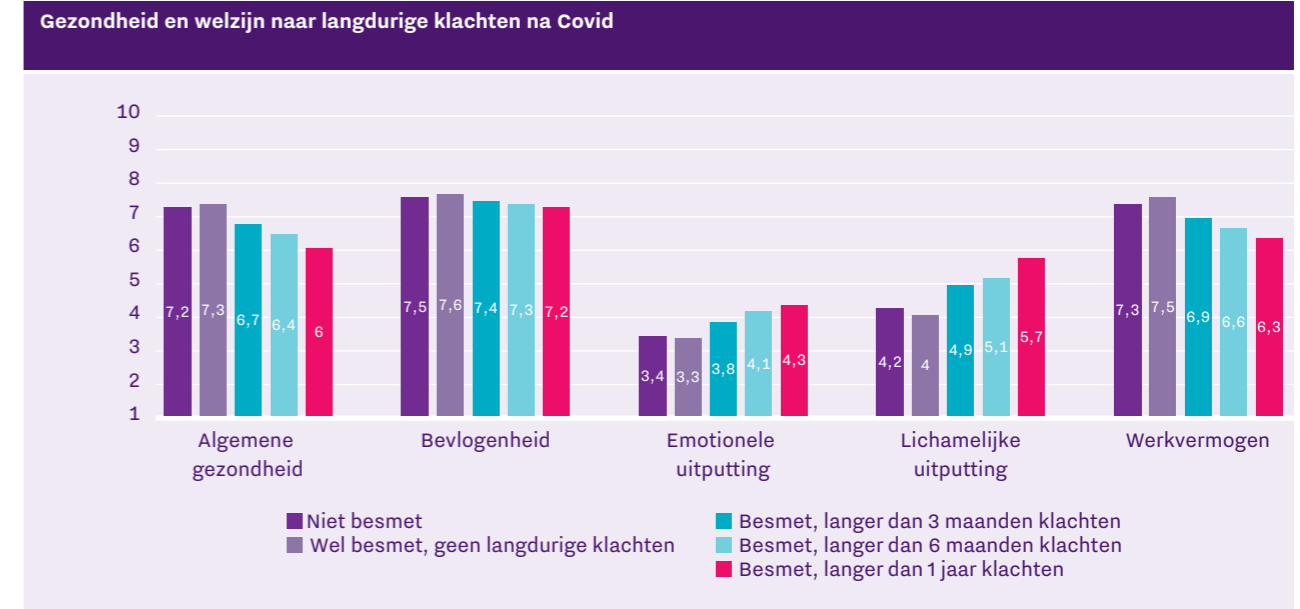
In tabel 3 is te zien dat zorgmedewerkers hun algemene gezondheid een rapportcijfer van 7,1 geven en hun werkvermogen een rapportcijfer van 7,2 geven. Daarnaast valt op dat zij meer lichamelijke uitputting ervaren dan emotionele uitputting. Meer dan 1 op de 5 voelt zich vaak of altijd lichamenlijk uitgeput en meer dan 1 op de 6 voelt zich vaak of altijd emotioneel uitgeput. Tegelijkertijd zien we dat de bevroegenheid van zorgmedewerkers hoog is; bijna 70% geeft bijvoorbeeld aan op het werk te bruisen van energie. Gezondheid en welzijn verschilt niet tussen branches en verschillende leeftijden.

Gezondheid en welzijn	Score 1-10	Voorbeeldstelling	% medewerkers dat heeft geantwoord op de voorbeeldstelling:
Algemene gezondheid	7,1	Over het algemeen voel ik me erg gezond (1 stelling totaal)	-
Werkvermogen	7,2	Als je aan je werkvermogen in de beste periode van je leven 10 punten geeft, hoeveel punten zou je dan aan je werkvermogen op dit moment toekennen? (1 stelling totaal)	-
Lichamelijke uitputting	4,3	Ik voel me fysiek uitgeput door mijn werk	22,1 % vaak of altijd
Emotionele uitputting	3,5	Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk	15,6 % vaak of altijd
Bevroegenheid	7,5	Op mijn werk bruis ik van energie	69,7 % vaak of altijd
Bevroegenheid	7,2	Op mijn werk bruis ik van energie	70,3 % vaak of altijd

Tabel 3 Gemiddelde score van de verschillende indicatoren van gezondheid en welzijn (incl. voorbeeldstelling).

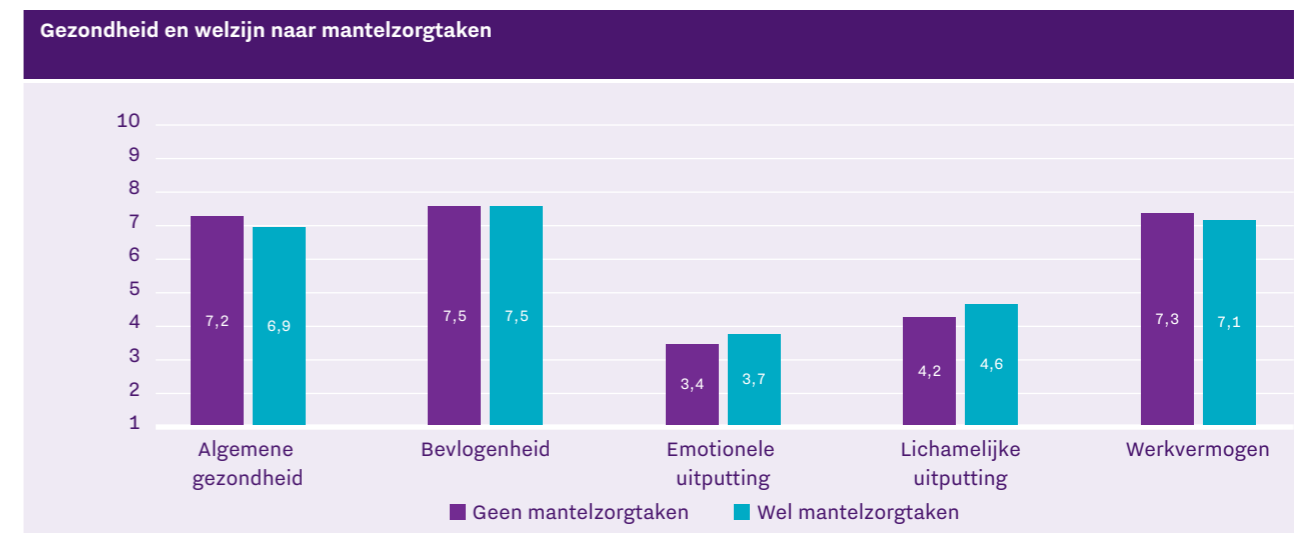
2.2 Gezondheid, welzijn en Covid-19, werkomstandigheden en mantelzorgtaken

In grafiek 12 is te zien dat medewerkers die langdurig klachten hebben overgehouden aan een Covid-19 besmetting hun algemene gezondheid en werkvermogen lager waarden, meer lichamenlijk en emotioneel uitgeput zijn en minder bevroegen zijn dan medewerkers die niet besmet zijn geweest, of geen langdurige klachten hebben overgehouden aan een besmetting.



Grafiek 12 Gemiddelde score op gezondheid en welzijn, uitgesplitst naar besmetting met Covid-19 en het wel of niet overhouden van langdurige klachten na de besmetting.

Uit grafiek 13 blijkt dat medewerkers die mantelzorgtaken hebben lager scoren op gezondheid en welzijn dan medewerkers die geen mantelzorgtaken hebben.



Grafiek 13 Gemiddelde scores op gezondheid en welzijn, uitgesplitst naar mantelzorgtaken (schaal 1-10).

2.3 Verloopintentie

De uitstroom van personeel in de zorg is de laatste jaren flink gestegen. Een belangrijke voorspeller van uitstroom is de verloopintentie van medewerkers. Daarnaast zegt de verloopintentie iets over het welzijn van zorgmedewerkers.

In de Monitor is verloopintentie op drie manier gemeten, namelijk de intentie om:

- de huidige baan te verlaten, maar **binnen de eigen organisatie** te blijven
- van baan te wisselen en **bij een andere zorgorganisatie** te gaan werken
- van baan te wisselen en **buiten de zorgsector** te gaan werken

Tabel 4 laat zien dat één op de drie tot één op de vier zorgmedewerkers er weleens over nadenkt om de huidige baan te verlaten. Het grootste deel van de zorgmedewerkers denkt er over na om in de zorg te blijven, maar wel een baan te zoeken bij een andere organisatie (39,8%). 38,7% denkt er weleens over na om de zorg in zijn geheel te verlaten.

Een kleiner deel is daadwerkelijk van plan om het komende jaar van baan te wisselen. Ook hier zijn medewerkers het vaakst van plan om bij een andere zorgorganisatie te gaan werken (11,5%).

Verloopintentie verschilt niet tussen branches.

Verloopintentie	Binnen eigen organisatie	Bij een andere zorgorganisatie	Buiten de zorg
Ik denk er weleens over na om van baan te wisselen.	30,6% (volledig) mee eens	39,8% (volledig) mee eens	38,7% (volledig) mee eens
Ik ben van plan om het komende jaar van baan te wisselen.	8,9% (volledig) mee eens	11,5% (volledig) mee eens	9,0% (volledig) mee eens

Tabel 4 Percentage zorgmedewerkers dat geneigd is om de huidige baan, organisatie of zorgsector te verlaten.

2.4 Verloopintentie naar leeftijd

De verloopintentie is het hoogst onder jonge medewerkers (tabel 5). Van de medewerkers jonger dan 35 jaar denkt ongeveer de helft er wel eens over om bij een andere organisatie (51%) of buiten de zorg (49%) te gaan werken. Van medewerkers ouder dan 55 jaar denkt ongeveer 3 op de 10 hier wel eens over. Daarnaast is 14% van de jongeren van plan om bij een andere organisatie te gaan werken en 12,3% is van plan buiten de zorg te gaan werken. Bij medewerkers ouder dan 55 jaar is dit respectievelijk 8,9% en 7,4%.

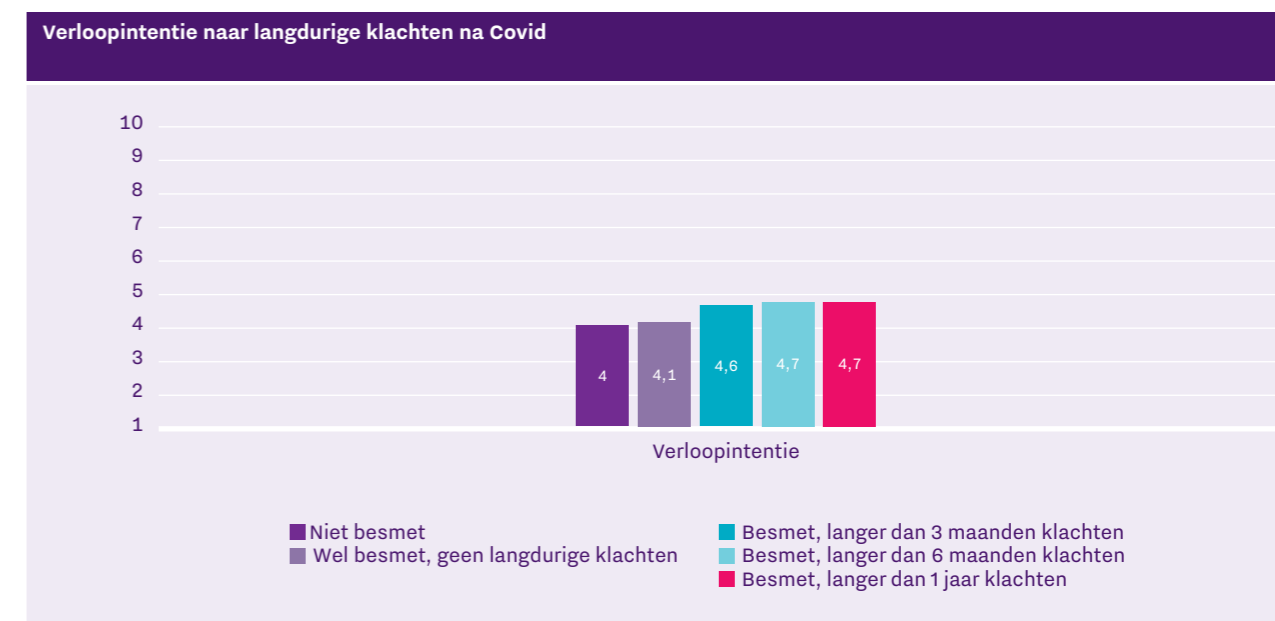
Verloopintentie	Binnen eigen organisatie			Bij een andere zorgorganisatie			Buiten de zorg		
	< 36 jaar	36-55 jaar	>55 jaar	< 36 jaar	36-55 jaar	>55 jaar	< 36 jaar	36-55 jaar	>55 jaar
Ik denk er weleens over na om van baan te wisselen.	41,4% (volledig) mee eens	35,7% (volledig) mee eens	23,3% (volledig) mee eens	51,0% (volledig) mee eens	46,6% (volledig) mee eens	30,6% (volledig) mee eens	49,0% (volledig) mee eens	44,2% (volledig) mee eens	31,0% (volledig) mee eens
Ik ben van plan om het komende jaar van baan te wisselen.	12,3% (volledig) mee eens	11,0% (volledig) mee eens	6,0% (volledig) mee eens	14,0% (volledig) mee eens	13,4% (volledig) mee eens	8,9% (volledig) mee eens	12,3% (volledig) mee eens	10,1% (volledig) mee eens	7,4% (volledig) mee eens

Tabel 5 Verloopintentie per leeftijdscategorie.

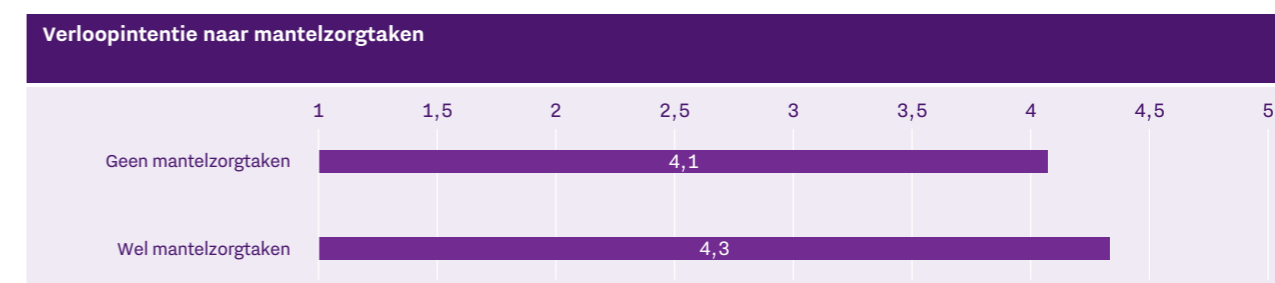
2.5 Verloopintentie en Covid-19 en mantelzorgtaken

Uit grafiek 14 blijkt dat de verloopintentie hoger is onder medewerkers die besmet zijn geweest met Covid-19 en langdurige klachten hebben overgehouden dan medewerkers die niet besmet zijn geweest, of die besmet zijn geweest maar niet langdurig klachten hebben overgehouden.

Zorgmedewerkers die naast hun werk ook mantelzorg verlenen, zijn iets meer geneigd om de huidige baan, organisatie of zorgsector te verlaten dan medewerkers die geen mantelzorg verlenen (grafiek 15).



Grafiek 14 Gemiddelde score op verloopintentie, uitgesplitst naar Covid-19 besmetting (schaal 1-10).



Grafiek 15 Gemiddelde score op verloopintentie, uitgesplitst naar mantelzorgtaken (schaal 1-10).

3 Leiderschap in de zorg

In de Monitor is met diverse stellingen gemeten hoe zorgmedewerkers empowering leiderschap van de leidinggevende en transactioneel leiderschap ervaren. Voor ieder onderdeel zijn de scores op de stellingen gezamenlijk omgezet naar een totaalscore zodat ze onderling beter vergelijkbaar zijn. In de volgende paragrafen staat voor ieder onderdeel benoemd wat de gemiddelde score is op een schaal van 1-10. Daarachter staat ter illustratie een voorbeeldstelling met het percentage medewerkers dat het hiermee eens is.

3.1 Empowering leiderschap van leidinggevend

Empowering leiderschap is een vorm van leiderschap waarbij de leidinggevende een omgeving creëert waarin zeggenschap en verantwoordelijkheid gedeeld worden met medewerkers in het team.

Empowering leiderschap van leidinggevend is in de Monitor gemeten op de volgende 4 onderdelen:

- De **betekenis van het werk** voor de medewerker **vergroten**
- De **participatie en betrokkenheid** van de medewerker bij het werk **stimuleren**
- **Vertrouwen uiten** in de capaciteiten van de medewerker
- **Autonomie** geven aan de medewerker om het werk op zijn/haar eigen manier uit te voeren

Leidinggevend in de zorg scoren volgens medewerkers het beste op het uiten van vertrouwen (tabel 6). Bijna driekwart van de medewerkers geeft aan dat de leidinggevende gelooft in het vermogen om te verbeteren, zelfs als de medewerker fouten maakt. Het laagst wordt gescoord op het stimuleren van participatie door de leidinggevende. Slechts 28,8% van de medewerkers geeft aan dat de leidinggevende hem of haar om advies vraagt bij strategische beslissingen.

Empowering leiderschap van leidinggevend	Score 1-10	Voorbeeldstelling	% medewerkers dat heeft geantwoord op de voorbeeldstelling:
De leidinggevende...			
... vergroot de betekenis van het werk voor de medewerker.	6.0	Mijn leidinggevende helpt me begrijpen hoe mijn doelen zich verhouden tot die van de organisatie.	44.6 % (volledig) eens
... stimuleert de participatie van de medewerker.	5.3	Mijn leidinggevende vraagt me bij strategische beslissingen vaak om advies.	28.8 % (volledig) eens
... uit vertrouwen in de medewerker.	7.2	Mijn leidinggevende gelooft in mijn vermogen om te verbeteren, zelfs als ik fouten maak.	73.7 % (volledig) eens
... geeft de medewerker autonomie om het werk op zijn/haar manier uit te voeren.	6.5	Mijn leidinggevende staat me toe mijn werk op mijn manier te doen.	71.6 % (volledig) eens
Totaal empowering leiderschap	6.3	-	-

Tabel 6 Gemiddelde score van de verschillende onderdelen van empowering leiderschap van leidinggevend (incl. voorbeeldstelling).

3.2 Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap is een vorm van leiderschap die gericht is op het motiveren van medewerkers door ze op een passende manier te belonen voor hun prestaties, bijvoorbeeld door een financiële beloning.

Gemiddeld scoren medewerkers een 6,0 op transactioneel leiderschap (Tabel 7). De helft van de medewerkers geeft bijvoorbeeld aan dat de leidinggevende individuele werknemers positieve feedback geven wanneer zij goed presteren.

Transactioneel leiderschap	Score 1-10	Voorbeeldstelling	% medewerkers dat heeft geantwoord op de voorbeeldstelling:
	6.0	Mijn leidinggevende geeft individuele werknemers positieve feedback wanneer zij goed presteren	50.5 % (volledig) eens

Tabel 7 Gemiddelde score op transactioneel leiderschap (incl. voorbeeldstelling).

² Zhang, X. & Bartol, K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 1, 107-128.

4 Aandacht voor gezondheid en welzijn van medewerkers binnen zorgorganisaties

De ervaring van een gezond en veilig organisatieklimaat is met diverse stellingen gemeten. De scores op de stellingen gezamenlijk zijn omgezet naar een totaalscore. In de volgende paragraaf staat benoemd wat de gemiddelde score is op een schaal van 1-10. Daarachter staan de stellingen die bevestigd zijn met het percentage medewerkers dat het hiermee eens is.

4.1 Gezond en veilig organisatieklimaat

In zorgorganisaties met een gezond en veilig organisatieklimaat ervaren de medewerkers veel aandacht en prioriteit voor de gezondheid, veiligheid en het welzijn van medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat een gezond en veilig organisatieklimaat een belangrijke voorspeller is voor de gezondheid en het welzijn van medewerkers (verlaging van uitputting, zorggebruik en verzuim)³. Een gezond en veilig organisatieklimaat bestaat uit vijf onderdelen:

- **Prioriteit bij het hoger management** voor gezond en veilig werken
- **Betrokkenheid van de leidinggevende** bij gezond en veilig werken
- **Groepsnormen en -gedrag in het team** omtrent gezond en veilig werken
- **Communicatie** binnen de organisatie over gezond en veilig werken
- **Participatiemogelijkheden** voor medewerkers bij gezond en veilig werken

Zorgmedewerkers beoordelen het organisatieklimaat van hun organisatie gemiddeld met een 6,0 (Tabel 8). Het beste wordt gescoord op de groepsnormen en -gedrag in het team omtrent gezond en veilig werken. 66,6% van de medewerkers vindt dat er binnen het team bewustzijn is voor gezond en veilig werken. Medewerkers zijn het minst tevreden over de participatiemogelijkheden. 35,4% van de medewerkers vindt dat alle lagen in de organisatie worden betrokken om gezond en veilig werken te stimuleren.

Gezond en veilig organisatieklimaat	Stelling	% medewerkers dat heeft geantwoord op de voorbeeldstelling:
Prioriteit bij het hoger management voor gezond en veilig werken	Het hoger management (bestuurders en directeuren) van de organisatie vindt gezond en veilig werken door medewerkers minstens zo belangrijk als productiviteit.	41,1% (volledig) mee eens
Prioriteit bij het hoger management voor gezond en veilig werken	Het hoger management (bestuurders en directeuren) toont betrokkenheid en inzet om lichamelijke en geestelijke gezondheidsklachten van medewerkers te voorkomen.	37,0% (volledig) mee eens
Betrokkenheid van de leidinggevende bij gezond en veilig werken	Op de afdeling handelt mijn leidinggevende snel om problemen op te lossen die met gezond en veilig werken in het team te maken hebben.	48,6% (volledig) mee eens
Groepsnormen en -gedrag in het team omtrent gezond en veilig werken	Binnen ons team vinden we het belangrijk om ons bewust te zijn van de gevolgen die het werk met zich meebrengt voor onze lichamelijke en geestelijke gezondheid.	66,6% (volledig) mee eens
Communicatie binnen de organisatie over gezond en veilig werken	Er wordt binnen mijn organisatie goed gecommuniceerd over gezond en veilig werken.	39,0% (volledig) mee eens
Participatiemogelijkheden voor medewerkers bij gezond en veilig werken	Binnen mijn organisatie worden alle lagen van de organisatie betrokken om gezond en veilig werken te stimuleren.	35,4% (volledig) mee eens

Tabel 8 Het percentage zorgmedewerkers dat het eens is met de stellingen over het organisatieklimaat.

³ Bronkhorst, B. (2018). Healthy and Safe Workplaces in Health Care: Examining the role of safety climate. Dissertation. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

5 Lerende organisaties

In de Monitor is met diverse stellingen gemeten in hoeverre zorgmedewerkers werken in een lerende organisatie. Voor ieder onderdeel zijn de scores op de stellingen gezamenlijk omgezet naar een totaalscore zodat ze onderling beter vergelijkbaar zijn. Voor ieder onderdeel staat benoemd wat de gemiddelde score is op een schaal van 1-10. Daarachter staat ter illustratie een voorbeeldstelling met het percentage medewerkers dat het hiermee eens is.

5.1 Lerende organisatie

In een lerende organisatie zijn medewerkers continu bezig met het creëren, verwerven en overdragen van kennis. Een lerende organisatie kan zich snel aanpassen aan (onvoorspelbare) veranderingen⁴. Lerende organisatie is in de Monitor gemeten op de volgende drie onderdelen:

- **Psychologische veiligheid** om fouten te kunnen maken, vragen te kunnen stellen en ideeën over het werk te delen zonder hierop afgerekend te worden
- Tijd nemen voor **reflectie** op de manier van werken
- **Openheid** voor nieuwe ideeën en nieuwe manieren van werken

Gemiddeld beoordelen medewerkers in de zorg de mate waarin zij werken in een lerende organisatie met een 6,2 (Tabel 9). De psychologische veiligheid in de organisaties wordt het best beoordeeld. Driekwart van de deelnemers aan de Monitor kan bijvoorbeeld op de afdeling zeggen wat er in het hoofd omgaat. Reflectie scoort het laagst; 45% neemt geregeld de tijd om te kunnen reflecteren op het werk.

Lerende organisatie	Score 1-10	Voorbeeldstelling	% medewerkers dat heeft geantwoord op de voorbeeldstelling:
Psychologische veiligheid	7.1	Op mijn afdeling kun je zeggen wat er in je hoofd omgaat	76.4 % (volledig) eens
Reflectie	5.6	Ondanks de werkdruk nemen we geregeld de tijd om te reflecteren op onze manier van werken.	45.4 % (volledig) eens
Openheid	6.0	Op mijn afdeling wordt er vaak geëxperimenteerd met nieuwe manieren van werken.	28.6 % (volledig) eens
Totaal lerende organisatie	6.2	-	-

Tabel 9 Gemiddelde score van de verschillende onderdelen van een lerende organisatie (incl. voorbeeldstelling).

⁴ Garvin, D.A., Edmondson, A.C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? Harvard business review, 86(3), 109.

6 Samenhang tussen werkfactoren en gezondheid en welzijn van zorgmedewerkers

Uit onderzoek blijkt dat het organisatieklimaat, werkomstandigheden, leiderschap en een gezonde leeromgeving voorspellend zijn voor de gezondheid en welzijn van zorgmedewerkers. Vervolgens hebben gezondheid en welzijn van medewerkers invloed op de verloopintentie⁵. In dit hoofdstuk is daarom gekeken naar de samenhang tussen deze verschillende variabelen. In paragraaf 6.1 wordt weergegeven welke werkeisen (werkdruk) en energiebronnen (organisatieklimaat, leiderschap, lerende organisatie) voorspellend zijn voor emotionele uitputting, lichamelijke uitputting, bevlogenheid en het werkvermogen. In paragraaf 6.2 is te zien welke gezondheid – en welzijn factoren voorspellend zijn voor verloopintentie.

6.1 Samenhang tussen werkfactoren en gezondheid en welzijn

In tabel 10 is te zien dat van alle werkeisen de kwantitatieve werkdruk het sterkst gerelateerd is aan emotionele uitputting. Hoe hoger de kwantitatieve werkdruk, hoe hoger de emotionele uitputting. Van de energiebronnen zijn de lerende organisatie en het organisatieklimaat het sterkst gerelateerd aan emotionele uitputting. Hoe beter de lerende organisatie en het organisatieklimaat, hoe minder emotionele uitputting.

Fysieke werkdruk is het sterkst gerelateerd aan lichamelijke uitputting (tabel 11). Hoe hoger de fysieke werkdruk, hoe hoger de lichamelijke uitputting. Van de energiebronnen zijn de lerende organisatie en het organisatieklimaat het sterkst gerelateerd aan lichamelijke uitputting. Hoe beter de lerende organisatie en het organisatieklimaat, hoe lager de lichamelijke uitputting.

Emotionele uitputting	
Werkeisen	Energiebronnen
Kwantitatieve werkdruk ++ Emotionele werkdruk + Cognitieve werkdruk - Regeldruk + Fysieke werkdruk +	Lerende organisatie -- Organisatieklimaat - Empowering leiderschap (ns) Transactioneel leiderschap (ns)

Tabel 10 Voorspellende werkeisen en energiebronnen voor emotionele uitputting. Een + geeft een positief verband weer, een - een negatief verband. Hoe meer + of -, hoe sterker het verband. <(-).01 geeft een zwak verband aan. (ns) betekent dat er geen significant verband is gevonden.

Lichamelijke uitputting	
Werkeisen	Energiebronnen
Fysieke werkdruk ++ Kwantitatieve werkdruk ++ Emotionele werkdruk + Cognitieve werkdruk - Regeldruk (<.1)	Lerende organisatie - Organisatieklimaat - Empowering leiderschap (<.1) Transactioneel leiderschap (ns)

Tabel 11 Voorspellende werkeisen en energiebronnen voor lichamelijke uitputting. Een + geeft een positief verband weer, een - een negatief verband. Hoe meer + of -, hoe sterker het verband. <(-).01 geeft een zwak verband aan. (ns) betekent dat er geen significant verband is gevonden.

Uit tabel 12 blijkt dat van de werkeisen de cognitieve werkdruk het sterkst is gerelateerd aan bevlogenheid. Hoe meer cognitieve werkdruk medewerkers ervaren, hoe meer bevlogen zij zijn. De lerende organisatie en het organisatieklimaat zijn van de energiebronnen het sterkst gerelateerd aan bevlogenheid. Hoe beter deze factoren, hoe hoger de bevlogenheid.

De kwantitatieve werkdruk is van de werkeisen het sterkst gerelateerd aan het werkvermogen (tabel 13). Hoe hoger de kwantitatieve werkdruk, hoe lager het werkvermogen. Van de energiebronnen zijn de lerende organisatie en het organisatieklimaat het sterkst gerelateerd aan het werkvermogen. Hoe beter deze factoren, hoe beter het werkvermogen.

Bevlogenheid	
Werkeisen	Energiebronnen
Cognitieve werkdruk + Regeldruk - Kwantitatieve werkdruk - Emotionele werkdruk (<-.1) Fysieke werkdruk (ns)	Lerende organisatie + Empowering leiderschap + Organisatieklimaat + Transactioneel leiderschap (ns)

Tabel 12 Voorspellende werkeisen en energiebronnen voor bevlogenheid. Een + geeft een positief verband weer, een - een negatief verband. Hoe meer + of -, hoe sterker het verband. <(-).01 geeft een zwak verband aan. (ns) betekent dat er geen significant verband is gevonden.

Werkvermogen	
Werkeisen	Energiebronnen
Kwantitatieve werkdruk - Emotionele werkdruk - Cognitieve werkdruk + Fysieke werkdruk - Regeldruk (<-.1)	Lerende organisatie + Organisatieklimaat + Empowering leiderschap (<.1) Transactioneel leiderschap (<.1)

Tabel 13 Voorspellende werkeisen en energiebronnen voor werkvermogen. Een + geeft een positief verband weer, een - een negatief verband. Hoe meer + of -, hoe sterker het verband. <(-).01 geeft een zwak verband aan. (ns) betekent dat er geen significant verband is gevonden.

6.2 Samenhang gezondheid en welzijn met verzuim en verloopintentie

Uit tabel 14 blijkt dat bevlogenheid en emotionele uitputting het sterkst samenhangen met de verloopintentie. Hoe lager de bevlogenheid en hoe hoger de emotionele uitputting, hoe hoger de verloopintentie.

Verloopintentie	
Welzijn	Stress en gezondheidsklachten
Bevlogenheid - - Werkvermogen -	Emotionele uitputting ++ Lichamelijke uitputting (<.1)

Tabel 14 Voorspellende welzijn- en gezondheidsfactoren voor verloopintentie. Een + geeft een positief verband weer, een - een negatief verband. Hoe meer + of -, hoe sterker het verband. <(-).01 geeft een zwak verband aan.

⁵ Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273.

Conclusies

De Monitor 2022 laat zien dat de gezondheid en het welzijn van zorgmedewerkers afhangt van verschillende factoren. De belangrijkste risico's voor een mindere gezondheid en een hogere verloopintentie zijn:

- Langdurige klachten na een Covid-19 besmetting
- Naast het werk ook verlenen van mantelzorg aan vrienden of familie
- Een hoge werkdruk

Om de gezondheid en het welzijn van medewerkers te verbeteren, kunnen werkgevers aan verschillende knoppen draaien. De belangrijkste energiegevers zijn een lerende organisatie, een gezond en veilig organisatieklimaat en empowering leiderschap.

Stichting IZZ gebruikt de resultaten van de Monitor voor de invulling van het programma Gezond werken in de zorg van Stichting IZZ. Daarnaast verwerken we de uitkomsten in adviezen en oplossingsrichtingen aan zorgmedewerkers, zorgorganisaties, sociale partners en overheidsinstanties.



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.

Colofon

'Resultaten Monitor Gezond 2022'

Auteur: Dr. Irene van der Fels

Opzet en uitvoering van de Monitor Gezond werken 2022

Dr. Irene van der Fels (Stichting IZZ)

Drs. Anouk ten Arve (Stichting IZZ)

Drs. Sonja Lubbers (Stichting IZZ)

Prof. dr. Lars Tummers (Universiteit Utrecht)

Henrico van Roekel MSc (Universiteit Utrecht)

Lynn Colder MSc (Universiteit Leiden)

© Copyright Stichting IZZ, september 2022

Alle rechten voorbehouden. Tenzij anders vermeld berusten alle rechten op informatie uit dit rapport bij Stichting IZZ.

Stichting IZZ

Prins Willem-Alexanderlaan 719

7311 ST Apeldoorn

Telefoon 055-750 65 00

www.izz.nl



Universiteit Utrecht