

De persoonlijk begeleiders van Swetterhage

Een onderzoek naar de mismatch tussen de persoonlijk begeleiders van de Gemiva-SVG Groep en de functie



GEMIVA-SVG GROEP

Samen maken we het verschil

Soort document:	Afstudeeronderzoek
Versie:	2.0
Auteur:	Ilja de Boer
Studentnummer:	s1087264
Opleidingsinstituut:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management
Module:	HRHt14-16
Klas:	HRM4A
Begeleider:	Marjon Aker
Organisatie:	Gemiva-SVG Groep
Begeleider:	Jacques Devilee
Datum:	13 augustus 2018
Plaats:	Zoeterwoude



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
Voorwoord	5
Inleiding	6
1. Situatieschets	8
1.1 Interne analyse	8
1.2 Externe analyse	10
2. Probleemformulering	13
2.1 Aanleiding	13
2.2 Doelstelling	13
2.3 Probleemstelling	13
2.4 Deelvragen	13
2.5 Doelgroep	13
2.6 Afbakening	14
3. Theoretisch kader	15
3.1 Job Demands-Resources Model (JD-R model)	15
3.2 Model Werkdruk	16
3.3 De inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers	17
3.4 Deelconclusie	21
4. Methodologie	22
4.1 Vooronderzoek	22
4.2 Deskresearch	22
4.3 Fieldresearch	22
4.4 Verantwoording doelgroep	24
4.5 Meetinstrumenten	24
4.6 Betrouwbaarheid, validiteit- en bruikbaarheid	24
5. Resultaten	25
5.1 De factoren met betrekking een balans tussen werkkenmerken en werkuitkomsten op basis van het literatuuronderzoek	25
5.2 De functie (ontwikkelingen) binnen de Gemiva-SVG Groep	25
5.3 De overeenkomsten en verschillen tussen theorie en praktijk	28
6. Conclusie	33
7. Discussie	35
8. Aanbevelingen	37
9. Implementatieplan	39
Literatuurlijst	43
Bijlagen	46
Bijlage 1 Verslag gesprekken persoonlijk begeleiders	46



Bijlage 2 Model Werkdruk	50
Bijlage 3 Functiebeschrijving Persoonlijk Begeleider wonen 2001	51
Bijlage 4 Functiebeschrijving Persoonlijk Begeleider wonen 2008	55
Bijlage 5 Vergelijking functiebeschrijvingen	61
Bijlage 6 Presentatie over veranderingen voor de (persoonlijk) begeleider	63
Bijlage 7 Competentieprofiel	64
Bijlage 8 Medewerkerstevredenheidsonderzoek	67
Bijlage 9 Enquête	70
Bijlage 10 Enquête resultaten	72
Bijlage 11 Topiclijst individuele interviews	95
Bijlage 12 Analyseschema individuele interviews	97



Managementsamenvatting

Swetterhage, een woon- en leefgemeenschap van de Gemiva-SVG Groep, krijgt steeds meer signalen dat de persoonlijk begeleiders ontevreden zijn. De match tussen de functie en de huidige persoonlijk begeleiders lijkt niet meer optimaal. De omgeving waarin zij hun werk moeten doen is de afgelopen jaren veranderd. Er moet meer verantwoording worden afgelegd, er moet meer digitaal gewerkt worden, cliënten en hun vertegenwoordigers zijn mondiger en er wordt meer uitleg vereist. Dit leidt tot ontevredenheid bij de persoonlijk begeleiders van de Gemiva-SVG Groep (manager P&O, persoonlijke communicatie, 11 december 2018).

Deze veranderde omgeving en de signalen vanuit de organisatie hebben geleid tot dit onderzoek om te kijken naar de oorzaken van de mismatch die is ontstaan tussen de huidige persoonlijk begeleiders en de functie. Met als doel de medewerkerstevredenheid verbeteren en het behouden van kwaliteitszorg.

De factoren die betrekking hebben op de tevredenheid van medewerkers zijn naar aanleiding van het vooronderzoek in het theoretisch kader uitgebreid beschreven. Door het houden van individuele interviews zijn de ervaringen en meningen van persoonlijk begeleiders in kaart gebracht. Hierdoor zijn de overeenkomsten en verschillen geschetst tussen de theorie en de praktijk. Het inzetbaarheidsniveau van de persoonlijk begeleider is in kaart gebracht met een enquête om zo te kijken waar de Gemiva-SVG Groep zich op moet focussen.

Uit de interviews is gebleken dat de veranderingen in de functie ervoor hebben gezorgd dat de werkdruk verhoogd is. Volgens het JD-R model (2001) kunnen te hoge werkeisen en te weinig energiebronnen leiden tot gezondheidsklachten. Volgens Wiezer et al. (2012) kunnen onder andere de taakhoeveelheid, veranderingen in een taak en gebrek aan waardering leiden tot werkdruk. De persoonlijk begeleiders hebben veel verantwoordelijkheden erbij gekregen, maar daarentegen geen extra uren gekregen om deze werkzaamheden uit te voeren. Verder is niet iedere persoonlijk begeleider tevreden over de waardering die hij/zij krijgt. Als het gaat om de vergoeding voor het werk geven de persoonlijk begeleiders aan de verhouding tussen het salaris van een persoonlijk begeleider en een begeleider niet eerlijk te vinden.

Met betrekking tot loopbaanmanagement zijn er voldoende loopbaanmogelijkheden, maar is initiatief van de medewerker hier cruciaal. Uit theorie blijkt dat loopbaanbegeleiding belangrijk is om de personeelsvoorziening goed geregeld te hebben. Daarbij kan loopbaanontwikkeling een bijdrage leveren aan de personeelstevredenheid.

Door middel van het houden van een enquête is het gemiddelde inzetbaarheidsniveau van de persoonlijk begeleider in kaart gebracht. Dit gemiddelde is een 4.5 op een schaal van 0 tot 6. Dit wil zeggen dat er zeker nog ruimte is voor verbetering.

Met het oog op de resultaten zijn uiteindelijk vier aanbevelingen opgesteld die de organisatie kunnen helpen de match tussen de persoonlijk begeleiders en de functie te verbeteren. Het betreft de volgende vier aanbevelingen:

- Werken met het maatjessysteem
- Verhogen van de kwaliteit van de ontwikkelingsgesprekken
- (Functie) waardering herzien
- Het faciliteren van invloed op beleid

In hoofdstuk 8 staan deze aanbevelingen uitgebreid beschreven. Hoe deze aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden staat beschreven in hoofdstuk 9.



Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek die is geschreven ter afronding van de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij de Gemiva-SVG Groep en gaat over de oorzaken van de mismatch tussen de persoonlijk begeleider en hun functie en wat de Gemiva-SVG Groep hier van kan meenemen. Na vijf leerzame en uitdagende maanden is dit het resultaat. Dit resultaat had ik niet kunnen bereiken zonder de hulp en steun van een aantal mensen. Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om deze mensen te bedanken.

Allereerst wil ik de organisatie bedanken voor het bieden van deze mooie kans om mijn afstudeeronderzoek te mogen doen. Daarbij wil ik mijn begeleider van de Gemiva-SVG Groep, Jacques Devilee, bedanken voor de begeleiding en het vertrouwen in mij en deze opdracht. Ook wil ik alle persoonlijk begeleiders van Swetterhage die op welke manier dan ook hebben bijgedragen aan dit onderzoek bedanken voor de tijd en moeite.

Vanuit de opleiding wil ik mijn afstudeerbegeleider, Marjon Aker, bedanken. Ik wil je bedanken voor de leerzame afstudeerinterviews. Wanneer ik een vraag had kon ik altijd bij je terecht. Tot slot wil ik mijn vriend, vriendinnen en familie zeker niet vergeten te bedanken voor hun steun tijdens het gehele afstudeerproces.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn afstudeeronderzoek binnen de Gemiva-SVG Groep.

Ilja de Boer,
Zoeterwoude, 13 augustus 2018.



Inleiding

Het werk doen wat je leuk vindt en waar je goed in bent, dat wil toch iedereen? Bijvoorbeeld het verzorgen van mensen met een beperking. Maar wat als jouw functie in de loop van de tijd steeds meer is veranderd en ontwikkelingen ervoor zorgen dat je niet meer het werk doet wat je echt leuk vindt en waar je goed in bent? Het Nederlands Instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg (NIVEL) heeft in 2016 onderzoek gedaan naar de ervaringen van deze veranderingen. Hieruit blijkt dat zorgverleners in de gehandicaptenzorg zich in steeds meer gevallen minder bekwaam voelen voor complexere taken.

Uit het onderzoek van het NIVEL (2016) blijkt dat de veranderende werkkenmerken zowel positief als negatief worden ervaren. Werkkenmerken zijn uiteindelijk bepalend voor de werkuitskomsten. Wanneer de veranderende werkkenmerken overeenkomen met de mogelijkheden en wensen van medewerkers zal dit een positief effect hebben op de werkuitskomsten en tevredenheid van de medewerkers. De functie en de medewerker matchen op dit moment dan met elkaar (Schaufeli & Taris, 2013). Voorbeelden van werkkenmerken zijn onder andere steun, autonomie en de moeilijkheidsgraad.

De P&O-manager van de Gemiva-SVG Groep is opgevallen dat dit bij de persoonlijke begeleiders helaas niet het geval is. Hierbij hebben de veranderingen geleidt tot een mismatch tussen de werkkenmerken en de huidige persoonlijk begeleiders. De persoonlijk begeleiders zijn steeds vaker ontevreden en dit uit zich op de werkvloer.

Banen worden steeds complexer en dit is niet alleen binnen de gehandicaptenzorg het geval. In veel zorginstellingen blijken de werkzaamheden te zijn veranderd en te zijn toegenomen. Wanneer er wordt gekeken naar de externe ontwikkelingen blijkt ook hieruit dat de arbeidsmarkt blijft veranderen. Loopbanen worden langer en er wordt meer verantwoordelijkheid van de medewerker verwacht. Om deze reden wordt het inzetbaar houden van medewerkers en de individuele ontwikkeling van hen steeds belangrijker (Gijssbers, Sanders en de Looze, 2016).

Een goede match tussen een persoon en functie is daarom van belang voor de personeelstevredenheid en voor de goede kwaliteitszorg die wordt verwacht. Wanneer medewerkers ontevreden zijn en zij niet goed matchen met de kenmerken van hun werk, kan dit leiden tot verzuim en verloop van medewerkers (Boekestijn, 2017). Daarnaast kan een mismatch tussen de persoonlijke behoeften en de hulpbronnen vanuit de (werk)omgeving, dan wel tussen de persoonlijke mogelijkheden en de eisen vanuit de (werk)omgeving volgens Schaufeli & Bakker (2013) ook leiden tot stress. De P&O-manager geeft aan bang te zijn voor een tekort aan persoonlijk begeleiders. Al deze gevolgen kunnen uiteindelijk zorgen voor grote bedrijfsrisico's en hoge kosten.

Door de verschillende signalen, zowel van het NIVEL, als de interne signalen binnen de Gemiva-SVG Groep, vindt de afdeling P&O het belangrijk om inzicht te krijgen in wat de oorzaken zijn en wat de Gemiva-SVG Groep hieruit kan meenemen voor een betere match tussen de persoonlijk begeleiders en hun functie. Met het uiteindelijke doel medewerkers die tevreden zijn in hun functie. De hoofdvraag waar de P&O afdeling middels dit onderzoek antwoord op wil krijgen is de volgende:

Wat zijn de oorzaken van de mismatch en wat kan de Gemiva-SVG Groep hieruit meenemen?

Hierbij wordt er middels literatuuronderzoek gekeken naar de factoren die leiden tot tevredenheid, energiebronnen, en wordt er daarna dieper ingegaan op de functie en de praktijk. Deze begrippen worden toegelicht in het theoretisch kader.



Leeswijzer

Allereerst is de situatie van de organisatie geschetst. Aan de hand van deze situatieschets is de probleemformulering beschreven. Hierin worden de aanleiding, doelgroep en afbakening duidelijk. De theorieën die het onderzoek ondersteunen worden beschreven in het theoretisch kader. Vervolgens worden in de methodologie de methoden beschreven die zijn gebruikt om de benodigde informatie te verkrijgen. Na dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven. De analyse van deze resultaten vormt de conclusie. Hier wordt door middel van een kritische blik nog teruggekeken op hoe het onderzoek is uitgevoerd, deze kritische blik komt naar voren in het hoofdstuk 'discussie'. Er worden op basis van de theorie en het praktijkonderzoek aanbevelingen gedaan aan de organisatie. Tenslotte wordt er beschreven hoe deze aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden binnen de Gemiva-SVG Groep.



1. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt allereerst de organisatie Gemiva-SVG Groep voorgesteld. De organisatie wordt beschreven en de externe ontwikkelingen die van invloed zijn op dit onderzoek worden in kaart gebracht. Hierdoor kan de context worden geschetst waarin de huidige persoonlijk begeleiders hun werk doen.

1.1 Interne analyse

Op 20 juni 1997 is de Gemiva-SVG Groep ontstaan door het samengaan van de Stichting Gemiva en de Stichting SVG. Het is een organisatie binnen de gehandicaptenzorg. De visie is: “De Gemiva-SVG Groep is er voor kinderen en volwassenen die ondersteuning nodig hebben. Bijvoorbeeld door een handicap, chronische ziekte of een andere beperking. Wij helpen hen een zo goed en gewoon mogelijk bestaan te bereiken en te behouden.” Vanuit de overtuiging: Samen maken we het verschil! doen de medewerkers bij Gemiva-SVG Groep hun werk. Vanuit dit uitgangspunt koesteren zij de volgende waarden: gastvrij, betrokken, verantwoordelijk en oplossingsgericht (Gemiva-SVG Groep, 2018).

De Gemiva-SVG Groep draagt bij aan een zo goed mogelijk leven van de mensen die zij ondersteunt. Volgens het meerjarenperspectief van 2017-2020 (2017) bestaat dit uit: zoveel mogelijk regie over je eigen leven, een plek hebben waar je je veilig en thuis voelt, kunnen leven in contact met anderen en kunnen uitdrukken wat in je leeft, je talenten kunnen gebruiken en bijdragen aan de samenleving en om kunnen gaan met de vragen en problemen die je in je leven tegenkomt.

Daarnaast wordt er in dit meerjarenperspectief (2017) niet over doelstellingen gesproken, maar over opgaves. Opgave één is: terughoudend zijn in het aanpakken (of voorkomen) van problemen door protocollen, richtlijnen, verantwoording en bureaucratie. De andere opgaves zijn als volgt: tijd maken voor reflectie, zorgen dat teams en hun managers een beroep kunnen doen op ondersteuning, werken aan een cultuur waarin het normaal is feedback te geven en te krijgen, je observaties te delen en het ongemakkelijke gesprek te voeren.

In het OR-jaarverslag van 2017 van de Gemiva-SVG Groep staat over het verzuim beschreven dat ze dit aan willen pakken door het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers. Het is belangrijk om te proberen medewerkers te laten doen waar ze goed in zijn. Binnen teams moet er gekeken worden naar dingen die belemmerend en stimulerend werken. Er kunnen dan stappen worden gezet om het werkplezier en daarmee de personeelsontwikkeling te bevorderen. Hoe zij dit willen verwezenlijken is iets wat in het plan van de Gemiva-SVG Groep ontbreekt.

Er zijn 250 locaties in Zuid-Holland waar ongeveer 4800 cliënten staan ingeschreven, hiervan wonen er 1460 op de woonlocaties. Naast de woonlocaties maken cliënten gebruik van dagbesteding of ambulante zorg. Hiervan maken 4500 kinderen en volwassenen gebruik. De Gemiva-SVG Groep telt 3000 (2200 fte) betaalde medewerkers en ongeveer 1700 vrijwilligers. Deze medewerkers zijn ruim voldoende tevreden, de medewerkerstevredenheid wordt namelijk gescoord op het cijfer 7.5 (Gemiva-SVG Groep, 2016).

De Gemiva-SVG Groep heeft zich inmiddels in negen regio's gevestigd. Elke regio heeft een regiodirecteur die verantwoordelijk is voor de dienstverlening in zijn/haar regio. Ook stuurt deze de locatiemanagers aan. Zij geven leiding aan één of meerdere teams van een regio. Verder heeft elk team persoonlijk begeleiders en begeleiders. Het eerste aanspreekpunt van de cliënten zijn de persoonlijk begeleiders. Persoonlijk begeleiders coördineren ook de inzet van hun collega begeleiders.

Swetterhage

In Swetterhage, een woon- en leefgemeenschap in Zoeterwoude (regio 4 van de Gemiva-SVG Groep), wonen, werken en recreëren ruim 300 cliënten. Er zijn 42 woonlocaties waar cliënten wonen. Deze cliënten kunnen onderverdeeld worden in verschillende doelgroepen: ouderen, mensen met niet-aangeboren hersenletsel, kind, jongere en ouders, mensen met een ernstige meervoudige beperking en mensen met moeilijk verstaanbaar gedrag (manager P&O, persoonlijke communicatie, 19 februari 2018).



Binnen de Gemiva-SVG Groep kan er gesproken worden over een samenwerkingscultuur waarin er wordt gestreefd naar meer professionalisering. Dit blijkt onder andere uit het meerjarenperspectief waarin gesproken wordt over het werken aan een cultuur waarin je feedback kan krijgen en geven. De overtuiging die de Gemiva-SVG Groep nastreeft sluit hier mooi bij aan: Samen maken we het verschil!

De persoonlijk begeleiders van Swetterhage

Swetterhage heeft 135 persoonlijk begeleiders en 372 begeleiders in dienst (Gemiva-SVG Groep, z.j.). De P&O-manager geeft aan dat de omgeving waarin zij werken is veranderd, er moet meer verantwoording worden afgelegd en er moet meer digitaal gewerkt worden. Ook zijn de cliënten en hun vertegenwoordigers mondiger en eisen meer uitleg en verantwoording. Cliënten moeten niet meer gezien worden als hulpbehoevenden maar als mensen met mogelijkheden. Dat laatste vraagt van de begeleiding dat zij meer aan de cliënten moeten overlaten en minder moeten 'zorgen voor' de cliënt. Hiermee wordt bedoeld dat de cliënt steeds meer zelf moet proberen te doen (persoonlijke communicatie, 11 december 2017).

Het onderzoek van het NIVEL (2016) bevestigt wat de P&O-manager aangeeft, namelijk dat er veel veranderingen hebben plaats gevonden in de zorg. Door verschillende externe ontwikkelingen en wijzigingen verandert het werk van de zorgverleners. Deze veranderingen worden ervaren in de zorgvraag van de cliënten, maar ook in de werkkenmerken. Meer dan de helft van de respondenten van dit onderzoek ervaart een toename in het aantal taken: administratieve handelingen, werken met richtlijnen en protocollen, zorg afstemmen op individuele behoeften en mogelijkheden van de cliënt, werken met gestructureerde zorg(leef)plannen, bevorderen van zelfmanagement, bevorderen van zelfredzaamheid van cliënten, ondersteunen van cliënten bij eigen regie, het gebruik van ICT voor communicatie met cliënten, samenwerking met andere zorgdisciplines binnen de organisatie, samenwerking met vrijwilligers en coördinerende taken (NIVEL, 2016).

De P&O-manager heeft geconstateerd dat deze veranderingen van het werk hebben geleid tot ontevredenheid van de persoonlijk begeleiders. Zo kiezen persoonlijk begeleiders ervoor om als begeleider verder te gaan en wordt er geklaagd op de werkvloer. De veranderingen zouden voor meer druk hebben gezorgd en de P&O-manager zegt dat het verzuim onder de persoonlijk begeleiders de afgelopen jaren is toegenomen. In 2016 was dit percentage 2,8%, in 2017 was dit percentage al toegenomen tot 5,5%. De P&O-managers vermoedt dat het ziekteverzuim toeneemt door de ontevredenheid en de werkdruk die is toegenomen door de veranderingen die plaats hebben gevonden.

Naast dat er gesproken is met de P&O-manager is er in gesprek gegaan met vier persoonlijk begeleiders van Swetterhage. Hieruit is gebleken dat er in de afgelopen jaren een scheefgroei is ontstaan tussen de persoonlijk begeleiders en de functie wat heeft geleid tot ontevredenheid. De kenmerken die het werk had zijn veranderd waardoor de mogelijkheden en wensen van de huidige persoonlijk begeleiders niet meer met elkaar matchen. Een persoonlijk begeleider gaf bijvoorbeeld aan gekozen te hebben voor de handen aan het bed in plaats van achter de computer. Daarbij geven de persoonlijk begeleiders aan dat de veranderingen voor meer druk hebben gezorgd. Het rapport van Arbeid in Zorg en Welzijn (AZW) (2016) geeft ook aan dat deze steeds meer (nieuwe) taken en het moeilijkere/complexere werk en de onderbezetting de drie belangrijkste oorzaken zijn van de werkdruk die is toegenomen in de zorg.

Niet alle persoonlijk begeleiders binnen de Gemiva-SVG Groep kunnen meepraten over het feit dat er veranderingen plaats hebben gevonden in de functie. Medewerkers die bijvoorbeeld minder lang de functie uitoefenen hebben geen veranderingen ervaren. De P&O-manager geeft aan dat het probleem zich met name voordoet bij de persoonlijk begeleiders die al een langere tijd de functie uitoefenen.



Personeel, Organisatie en Opleidingen

De Gemiva-SVG Groep wil een goede werkgever zijn. Hiervoor is er een personeelsbeleid ontwikkeld. Dit moet eraan bijdragen om het beste uit de medewerkers te halen. In grote lijnen kan het personeelsbeleid worden ingedeeld in vijf stadia: goede mensen binnenhalen, deze mensen goed belonen en begeleiden, faciliteiten scheppen om je te ontwikkelen, privé en werk op elkaar af te stemmen en het dienstverband beëindigen (Gemiva-SVG Groep, z.j.).

Het adviseren en ondersteunen van medewerkers en locaties van Gemiva-SVG Groep wordt gedaan door de afdeling Personeel, Organisatie en Opleidingen. Zij werken aan het voorbereiden, ontwikkelen en invoeren van het personeelsbeleid en het personeelsbeheer. Er zijn vijf afdelingen binnen de dienst: Arbo, Salarisadministratie, Verzuim en Re-integratie, Praktijkopleiders en Personeelsconsulenten (Gemiva-SVG Groep, z.j.).

1.2 Externe analyse

In deze paragraaf worden relevante omgevingsfactoren beschreven die betrekking hebben op het begeleidend werk binnen Gemiva-SVG Groep. Dit wordt gedaan aan de hand van de DESTEP-analyse.

Vergrijzing en de gevolgen hiervan

De gehandicaptenzorg is een branche in de zorgsector. In deze sector werken ruim 1 miljoen medewerkers. 13% van alle banen van medewerkers in Nederland zijn in de zorgsector (van der Aalst, 2018). Kalkhoven en van der Aalst (2015) geven aan dat de sterkste vergrijzing heeft plaatsgevonden in de gehandicaptenzorg, maar ook werken er in de gehandicaptenzorg relatief gezien de meeste jongeren (jonger dan 35 jaar). Het resultaat hiervan was dat er tussen 2008 en 2012 130 duizend banen in de zorg bij zijn gekomen, maar tegelijkertijd werd er een forse bezuiniging in de zorg doorgevoerd. Dit heeft ervoor gezorgd dat bijvoorbeeld thuiszorg nu iets is wat zoveel mogelijk wordt aangeboden in plaats van de zorg binnen instellingen.

Ook zorgverzekeraars spelen een rol in de economische gevolgen binnen de zorgsector. Zij beheersen de zorgkosten en hebben het eigen risico verhoogd. Deze verhoging van het eigen risico heeft waarschijnlijk een remmend effect gehad op de zorgvraag (Kalkhoven & van der Aalst, 2015). In 2017 was er na lange tijd weer sprake van een echte banengroei in de zorg, ook in 2018 zal dit nog verder groeien met ongeveer 1,5% waardoor het aantal banen in 2018 rond de 1,1 miljoen zal zijn (van der Aalst, 2018).

Doordat de werkgelegenheid weer aantrekt, neemt ook het aantal vacatures toe. UWV verwacht dat er 120 tot 130 duizend vacatures zullen ontstaan bij zorgorganisaties. In de gehandicaptenzorg ervaren ongeveer 80% van de werkgevers moeilijk vervulbare vacatures. Oplossingen voor tekorten worden geschetst die op korte termijn, maar ook op lange termijn zullen werken. Zo wordt er bij korte termijn onder andere gedacht aan: verschuiven van niet-zorgtaken naar servicemedewerkers, aanpak administratieve lasten en efficiëntere inzet personeel. Op lange termijn staan onder andere de volgende oplossingen voor tekorten in de factsheet: strategische personeelsplanning, goed werkgeverschap en investering in opleiding en stages (van der Aalst, 2018).

Van der Heijden (2010) geeft aan dat door de vergrijzing van de Nederlandse bevolking er een beperkt aanbod aan personeel beschikbaar is. Daarnaast geven Gijsbers, Sanders en de Looze (2016) aan dat door de verhoging van de pensioenleeftijd loopbanen langer worden. De flexibilisering van de arbeidsmarkt en het verdwijnen van vaste banen vragen om meer verantwoordelijkheid van de medewerker om kennis en vaardigheden up-to-date te houden.

Verzuim

38% van het werkgerelateerde verzuim wordt veroorzaakt door werkdruk (Inspectie SZW, 2016). Door de onderhandelingen over een nieuwe cao is er in 2016 onderzoek gedaan naar werkdruk in opdracht van de FNV. Dit onderzoek is uitgevoerd onder medewerkers binnen de gezondheidszorg.



Uit dit onderzoek blijkt dat de werkdruk steeds meer toeneemt. Er is steeds meer werk te verrichten, maar met minder mensen. Hierdoor blijft er minder tijd over voor de persoonlijke aandacht en zorg voor de cliënten.

CBS (2016) geeft aan dat de werkdruk bovengemiddeld hoog is in de gezondheids- en welzijnszorg. Ook de emotionele belasting is hoger dan gemiddeld in deze sector, net als dat zij aangeven weinig ruimte te hebben om werkzaamheden naar eigen inzicht in te richten. Naast de bovengemiddelde werkdruk is ook het ziekteverzuimpercentage in de gezondheids- en welzijnszorg hoger dan het gemiddelde verzuim in Nederland. Het verzuimpercentage in Nederland was in het eerste kwartaal van 2016 4,3%, in de zorgsector was dit percentage al 5,8%. Zorgvisie (2017) schrijft in een artikel op hun website dat het ziekteverzuim in de gehandicaptenzorg blijft stijgen. Waar het percentage in de gehandicaptenzorg in 2015 nog 5,50% was, steeg het in 2016 al naar 5,66%.

Veranderingen van werkzaamheden

Inspectie SZW (2016) geeft in haar sectorrapportage aan dat er een nieuw sociaal domein ontstaat met de nadruk op preventie, zelfredzaamheid en samenwerking. Onder andere om deze reden verandert de inhoud van het werk. Er worden andere competenties gevraagd en het accent schuift steeds meer naar de zelfregie van de patiënt en de cliënt thuis met inzet van hun sociale netwerk en het gebruik van technologie. In de toekomst wordt het coördineren, coachen en samenwerken steeds belangrijker in de functie. De P&O-manager van de Gemiva-SVG Groep heeft dit eerder ook aangegeven (persoonlijke communicatie, 11 december 2017).

In het artikel “Nieuwe begeleidersrol in de gehandicaptenzorg” van het Kennisplein Gehandicaptensector (z.j.) staat dat goede communicatie met de cliënt nog steeds de basis is van de vernieuwende zorg. Het gaat er meer om dat er beter wordt gekeken naar de behoeften, mogelijkheden en de kracht van de cliënt in de vernieuwende zorg. Ook wordt aangegeven dat het contact met het netwerk van de cliënt steeds belangrijker wordt. Van der Aalst (2018) geeft ook aan dat de patiënten en cliënten steeds mondiger worden en zij worden gestimuleerd meer eigen regie te nemen.

Wanneer het gaat om **technologie** worden er in de zorg steeds geavanceerdere toepassingen gebruikt. Een voorbeeld hiervan is het Elektronisch Patiëntendossier (EPD) dat is ontwikkeld om het zorgproces efficiënter te maken. Mede hierdoor is het belangrijk dat medewerkers kennis hebben over de huidige technologieën (Inspectie SZW, 2016). Niet overal wordt er op deze ontwikkelingen ingespeeld. Kalkhoven en van der Aalst (2015) geven aan dat automatisering en digitalisering iets is wat ook binnen de zorgsector bekend is. In de kamerbrief van de minister en staatssecretaris van VWS (2013) staat dat er verwacht wordt dat de komende jaren technologische trends zich snel zullen ontwikkelen. Deze ontwikkeling zal veel van iedereen in de zorg vragen, maar voor de mensen die zorg nodig hebben zullen de ontwikkelingen veel opleveren.

Vooropleiding

Veel medewerkers in de zorg hebben een verplegende, opvoedkundige of verzorgende kwalificatie (VOV). Op mbo niveau-3 is dit het meest voorkomende diploma. Afgestudeerde mbo'ers op niveau-4 in de zorg hebben voldoende kansen op een baan, net als afgestudeerde hbo'ers. De kansen voor de afgestudeerden op niveau-1, niveau-2 en niveau-3 zijn wat schaarser (Kalkhoven & van der Aalst, 2015). Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) (z.j.) heeft op hun website een overzicht staan met kansen op een stage, leerbaan en werk per regio. Hierin is te zien dat de persoonlijk begeleider in de gehandicaptenzorg in onder andere Zuid-Holland een grote kans op stage, leerbaan en werk heeft.

Door de veranderingen hebben werkgevers steeds meer de behoefte om personeel met een hoger kwalificatieniveau in te zetten. Deze behoefte ontstaat door de meer complexere en intensievere vraag naar zorg en ondersteuning. Ook de hogere kwaliteitseisen vragen om hoger gekwalificeerde medewerkers. Hierdoor ontstaat er een mismatch tussen vraag en aanbod (AZW, 2016). Ook uit het onderzoek van het NIVEL (2016) blijkt dit.



Zij geven aan dat er meer zorgverleners nodig zijn met een aandachtsgebied of specialisatie, evenals meer breed inzetbare zorgverleners. Om deze reden beveelt het NIVEL organisaties aan om beide soorten zorgverleners op te leiden.

De vraag die dus komt kijken bij de veranderingen en de toename van het aantal taken is of de zorgverleners nog wel competent genoeg zijn om de toegenomen taken uit te voeren. Uit het onderzoek van het NIVEL (2016) komt naar voren dat meer dan een kwart van de zorgverleners zich minder bekwaam voelt voor het omgaan met cliënten met zorgvragen die zich uitstrekken over verschillende domeinen. Zij hebben aangegeven dat goede ondersteuning bij het omgaan met deze veranderingen van belang is. Hierbij valt te denken aan: duidelijkheid, communicatie, scholing, luisteren, cursussen, eenduidig beleid en visie, minder regels en administratieve handelingen en mogelijkheden tot overleg met collega's.



2. Probleemformulering

Aan de hand van de situatie die is geschetst wordt in dit hoofdstuk het vraagstuk geformuleerd, de aanleiding wordt beschreven en het doel van het onderzoek wordt duidelijk. Ook de deelvragen die zullen helpen bij het beantwoorden van de centrale vraag staan in dit hoofdstuk beschreven.

2.1 Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek zijn de veranderingen/ontwikkelingen in de functie van persoonlijk begeleider die ervoor hebben gezorgd dat er ontevredenheid is ontstaan die heeft geleid tot een mismatch tussen de huidige persoonlijk begeleider en de functie.

De signalen die intern zijn opgevangen door de P&O-manager onderbouwen de ontevredenheid van de persoonlijk begeleiders. Steeds meer van hen kiezen er namelijk voor om naar de functie van begeleider te gaan en het verzuimpercentage is in 2017 toegenomen ten opzichte van 2016 van 2,8% naar 5,5% (manager P&O, persoonlijke communicatie, 19 februari 2018). Daarnaast worden, door de verhoging van de pensioenleeftijd, loopbanen langer en wordt individuele loopbaanontwikkeling steeds belangrijker.

2.2 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is om kennis en inzicht te krijgen in de oorzaken die ervoor hebben gezorgd dat de persoonlijk begeleiders en de functie niet meer goed matchen. Het is van belang de medewerkerstevredenheid te verbeteren en de kwaliteitszorg te behouden. Wanneer er niets wordt gedaan aan de ontevredenheid en de mismatch zal er mogelijk een tekort ontstaan aan persoonlijk begeleiders waardoor de Gemiva-SVG Groep moet inleveren op de kwaliteit van de zorg. Dit kan uiteindelijk zorgen voor grotere bedrijfsrisico's. De Gemiva-SVG Groep wil in beweging komen om de beste te kunnen zijn zoals zij zelf aangeven dat te willen.

2.3 Probleemstelling

De volgende hoofdvraag is opgesteld om inzicht te krijgen in hoe de Gemiva-SVG Groep het probleem kan oplossen:

Wat zijn de oorzaken van de mismatch en wat kan de Gemiva-SVG Groep hieruit meenemen?

2.4 Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld.

1. Wat is er bekend aan factoren met betrekking tot een balans tussen werkkenmerken en werkuitskomsten?
2. Hoe ziet de functie van de persoonlijk begeleiders er uit – en welke ontwikkelingen hebben zich hierin voorgedaan binnen de Gemiva-SVG Groep?
3. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen theorie en praktijk op het gebied van functieontwikkelingen van de persoonlijk begeleiders?

2.5 Doelgroep

De doelgroep van het onderzoek bestaat uit de persoonlijk begeleiders van de woonlocatie Swetterhage van de Gemiva-SVG Groep (regio 4).

De PO&O-afdeling zal bij het onderzoek worden betrokken om te kijken naar verschillende veranderingen in de functie. Het onderzoek is uiteindelijk van belang voor de PO&O-afdeling en met de P&O-manager zullen ook gesprekken plaatsvinden. Er zijn geen vrijwilligers die de functie van persoonlijk begeleider uitoefenen, hierdoor worden de vrijwilligers niet meegenomen in het onderzoek.



2.6 Afbakening

In samenspraak met de P&O-manager is gekozen om gedurende het onderzoek de focus te leggen op de persoonlijk begeleiders van wonen regio vier. Er wordt hierbij niet gekeken met welke doelgroep de persoonlijk begeleiders werken. Er is onder andere gekozen voor regio vier omdat de P&O-manager hier signalen opving en het verzuimpercentage hier flink is toegenomen.

Omdat de kans bestaat dat de toename van het ziekteverzuim een gevolg is van de ontevredenheid over de match tussen de functie en de huidige persoonlijk begeleiders wordt hier verder niet op ingegaan binnen dit onderzoek. Er is gekozen om te focussen op de mismatch die is ontstaan tussen de functie en de huidige persoonlijk begeleiders. Middels dit onderzoek wordt er daarom gekeken naar de vraag hoe het komt dat de veranderingen hebben geleid tot de mismatch en hoe de Gemiva-SVG Groep hier in de toekomst mee om moet gaan.

Een deel van de deelvragen zal worden beantwoord door middel van deskresearch. Dit wordt gedaan door middel van literatuuronderzoek en het analyseren van bestaande gegevens van de organisatie zoals functiebeschrijvingen en het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Daarnaast worden de deelvragen verder beantwoord door de interviews die worden gehouden. Ook deelvraag drie wordt verder onderzocht door middel van fieldresearch. Hierbij worden ook de semigestructureerde interviews gebruikt en wordt er een enquête uitgezet.



3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader van het onderzoek beschreven. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de theorieën waarop het onderzoek gebaseerd is. Een aantal belangrijke begrippen in dit onderzoek worden beschreven en diverse modellen worden toegelicht aan de hand van wetenschappelijke literatuur.

Wat is er bekend aan factoren met betrekking tot een balans tussen werkkenmerken en werkuitskomsten?

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de persoonlijk begeleiders van de Gemiva-SVG Groep die niet meer goed matchen met hun baan. Om dit te onderzoeken zullen er een aantal theorieën worden beschreven die hier invloed op hebben.

Stomphorst (2009) onderzocht in haar scriptie dat medewerkerstevredenheid ontstaat op drie manieren. Dit heeft zij onderzocht op basis van de 'Value theory' (Locke, 1990), 'Equity theory' (Adams, 1965) en de 'Social information processing theory' (Salancik & Pfeffer, 1978). De wensen en verwachtingen van de medewerker worden eerst vergeleken met de baan van de medewerker. Daarnaast wordt er naar de baten en lasten van het werk gekeken en als laatste wordt het totale plaatje vergeleken met de mensen en hun banen in de omgeving van de medewerker.

Matzler, Fuchs en Schubers (2004) zeggen dat er vijf verschillende factoren zijn die de medewerkerstevredenheid bepalen: de functie inhoud, de leidinggevende, arbeidsvoorwaarden, verantwoordelijkheid en erkenning. Hierbij zijn de inhoudelijke aspecten van het werk vaak de belangrijkste. Het werk moet hierbij leuk, afwisselend en uitdagend zijn. Wanneer het werk deze kenmerken heeft zal dit dus positieve gevolgen hebben op de tevredenheid van de medewerker.

3.1 Job Demands-Resources Model (JD-R model)

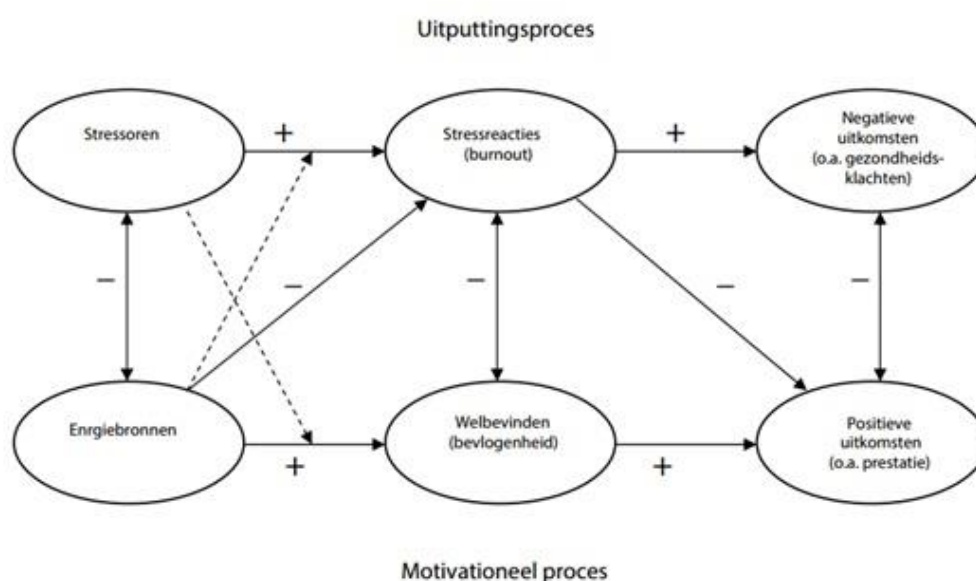
Zoals in de externe analyse is geschetst brengen de veranderingen in de functie en de toename van de taken werkdruk met zich mee. Daarbij wordt in de zorg 38% van het werkgerelateerde verzuim veroorzaakt door werkdruk. Om deze reden en omdat de persoonlijk begeleiders in de huidige situatie aangeven niet meer tevreden te zijn door verschillende werk- en omgevingskenmerken en de veranderende omgeving voor meer druk heeft gezorgd, wordt het JD-R model toegelicht. Dit is een verdieping op de factoren van medewerkerstevredenheid die worden benoemd door Matzler, Fuchs en Schubers (2004). Het doel hiervan is om inzicht te krijgen in de factoren die zorgen voor werkstress wat de ontevredenheid van de persoonlijk begeleiders beïnvloedt.

Het JD-R model is opgesteld door Demerouti et al. (2001) en bestudeert de relaties tussen werkkenmerken en werkuitskomsten. Volgens het JD-R model zijn er twee soorten werkkenmerken, namelijk werkeisen (job demands) en energiebronnen (job resources). Ieder werkkenmerk kan volgens het model als potentiële bron worden opgenomen in het model. Uit de situatieschets blijkt dat bij de persoonlijk begeleiders van de Gemiva-SVG Groep de energiebronnen niet in balans zijn met de werkeisen.

Bij werkeisen gaat het om aspecten die moeite en energie kosten. Deze kunnen als stressvol worden ervaren wanneer de inspanningen om aan de eisen van het werk te voldoen te hoog zijn en wanneer hier dan onvoldoende herstel plaatsvindt. Uiteindelijk kan dit leiden tot een burn-out. Voorbeelden van werkeisen zijn werkdruk, conflicten en emotionele belasting.

Bij energiebronnen gaat het juist om aspecten die ervoor zorgen dat er aan de eisen van het werk kan worden voldaan. Hierbij gaat het ook om het stimuleren van de groei en ontwikkeling van medewerkers (regelruimte en prestatiefeedback). Energiebronnen zorgen voor motivatie van medewerkers. Wanneer medewerkers over energiebronnen beschikken, bevordert dit de bereidheid van medewerkers om zich in te spannen en prestaties te leveren (Schaufeli & Taris, 2013). Voorbeelden hiervan zijn zelfstandigheid, steun en bevoegdheid.

Werkeisen en energiebronnen zijn van invloed op de motivatie en gezondheidsuitkomsten van medewerkers en kunnen daarom volgens het JD-R model tot twee processen leiden. Enerzijds kan de aanwezigheid van hoge werkeisen en de afwezigheid van energiebronnen zorgen voor een afname van de mentale energie. Deze afname kan fysieke en psychologische gezondheidsklachten als gevolg met zich mee brengen. In het JD-R model wordt dit proces het uitputtingsproces genoemd en gaat het om de ontevredenheid wat dit met zich mee brengt. Anderzijds kunnen de aanwezigheid van energiebronnen voor motivatie en energie zorgen, dit is het motivationele proces. Het motivationele proces resulteert in positieve uitkomsten en tevreden medewerkers (Schaufeli & Taris, 2013).



Figuur 3.1: Job-Demands Resources Model (Schaufeli & Bakker, 2004).

Om inzicht te krijgen in de oorzaken van de mismatch worden de werkeisen (stressoren) en energiebronnen in dit onderzoek in kaart gebracht. Dit is de basis van het model en de stressoren zullen het uitputtingsproces in gang zetten en de energiebronnen het motivationele proces. Wanneer een medewerker over veel stressoren (werkeisen) beschikt en over weinig energiebronnen zal dit leiden tot negatieve uitkomsten voor zowel de medewerker als voor de organisatie.

3.2 Model Werkdruk

Uit de situatieschets is gebleken dat er ontevredenheid is ontstaan bij de persoonlijk begeleiders doordat de functie en de mogelijkheden en wensen van hen niet meer goed met elkaar matchen. Volgens Wiezer et al. (2012) heeft dit invloed op werkdruk. Werkdruk wordt volgens Wiezer et al. (2012, p.26) namelijk beschreven als "een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk, en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren".

Wiezer et al. (2012) hebben het in hun model over werkdruk over verschillende factoren die werkdruk kunnen veroorzaken: werkinhoud, werkcontext, regelmogelijkheden en buffers. Werkdruk vormt volgens hen de grootste risicofactor van werkstress en werkstress kan op lange termijn zorgen voor verzuim. Dit model zal onder andere worden gebruikt in dit onderzoek omdat dit model breed is opgezet.



Verschillende factoren worden beschreven en hier kan goed op worden doorgevraagd middels de interviews die plaats zullen vinden. Daarnaast sluiten de factoren die leiden tot medewerkerstevredenheid aan bij dit model, deze zijn namelijk ook terug te vinden hierin.

Er zijn verschillende factoren van werkdruk. Deze factoren verhogen de taakeisen en/of verminderen de mogelijkheden om het werk goed uit te voeren. Deze factoren zijn gebaseerd op werkinhoud, werkcontext en regelmogelijkheden. In bijlage 2 is het model werkdruk te vinden.

Werkinhoud

Hierbij gaat het over de functie, de hoeveelheid werk en de benodigde tijd voor het uitvoeren van de functie. Ook gaat het hierbij om de kwaliteitseisen die gesteld worden aan het werk en of het werk emotioneel belastend is. De hoeveelheid werk is een factor die kan leiden tot werkdruk (Wiezer et al., 2012).

Werkcontext

Een ongunstige werkomgeving kan werkdruk veroorzaken. Onduidelijkheid of veranderingen in een taak, onduidelijkheden in een bepaalde rol, verwachtingen, verantwoordelijkheden, procedures en beleid kunnen zorgen voor werkdruk. Ook de stijl van leidinggeven wordt gezien als een determinant van werkdruk (Wiezer et al., 2012).

Regelmogelijkheden

Om te voldoen aan de taakeisen moeten er regelmogelijkheden zijn. Hierbij valt te denken aan autonomie en functionele steun van zowel collega's als leidinggevende (Wiezer et al., 2012).

Wanneer een medewerker werkdruk ervaart is het belangrijk dat hij/zij geen stressklachten zal ontwikkelen. Factoren die hierbij van belang zijn noemen Wiezer et al. buffers.

Buffers

Sociale steun van zowel de leidinggevende als van de collega's, ontwikkelmogelijkheden, herstellmogelijkheden en materiële en immateriële waardering zijn buffers die ervoor kunnen zorgen dat werkdruk niet leidt tot stressklachten (Wiezer et al., 2012).

Naast de vier beschreven factoren die werkdruk kunnen veroorzaken wordt er in het model gesproken over *individuele factoren*. Deze staan voor de persoonlijke eigenschappen en zijn gerelateerd aan het individu in plaats van aan het werk. Het kan zijn dat een medewerker niet over de juiste competenties beschikt om aan de functie-eisen te voldoen (Wiezer et al., 2012).

Energiebronnen in het JD-R model komen overeen met de verschillende factoren in het Model Werkdruk. Dit zijn bijvoorbeeld functionele en sociale steun van collega's en leidinggevende, autonomie, leer- en ontplooiingsmogelijkheden en waardering. Doordat ieder werkkenmerk volgens het JD-R model (2004) als potentiële bron kan worden opgenomen kunnen de factoren uit het Model Werkdruk van Wiezer et al. (2012) hier ook in worden meegenomen.

3.3 De inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers

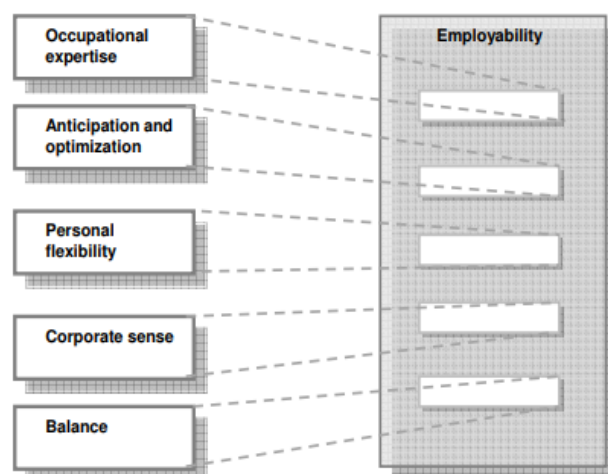
Door veranderingen in een functie kan het moeilijk zijn om nog aan verschillende werkeisen te voldoen. Om deze reden is het belangrijk dat organisaties aandacht besteden aan het inzetbaar houden van de medewerkers en te investeren in loopbaanmanagement. De inzetbaarheid van medewerkers zegt iets over de aantrekkelijkheid van medewerkers. Hoe groter de inzetbaarheid, hoe aantrekkelijker voor de arbeidsmarkt. Hierbij gaat het om persoonlijk loopbaanmanagement wat steeds belangrijker wordt in tijden van snelle veranderingen zodat medewerkers zichzelf aan deze veranderingen kunnen aanpassen (Kluijtmans, 2014).

Door de veranderingen die extern plaatsvinden wordt de concurrentie steeds groter en onvoorspelbaarder. Organisaties moeten hun medewerkers voorbereiden op verschillende functies en ook medewerkers moeten kunnen inspelen op deze snelle veranderingen. Naast deze externe omgevingsfactoren veranderen organisaties ook steeds sneller. Organisaties vragen om steeds meer kennis en kennis veroudert. Hierdoor is het belangrijk dat medewerkers hun kennis bijhouden. Daarnaast worden medewerkers steeds kritischer. Zij vinden het belangrijk zich te kunnen ontwikkelen, zelfstandig en vrij te kunnen en mogen zijn en een goede werk-privé balans is wat zij zoeken. Wanneer een organisatie aan deze eisen voldoen zal dit positieve invloed hebben op de tevredenheid (Kluijtmans, 2014).

Uit het onderzoek van het NIVEL (2016) blijkt dat de veranderingen impact hebben op de medewerkers. Omdat de Gemiva-SVG Groep aangeeft veranderingen te ervaren en hier niet goed mee om weet te gaan is er gekozen voor de theorie van Van der Heijden (2010). Het is goed voor de organisatie om bewustzijn te creëren over de inzetbaarheidsniveaus van de persoonlijk begeleiders.

Van der Heijden (2012) geeft aan dat door de nadruk op employability en 'life-long learning' de individuele ontwikkeling van medewerkers bij steeds meer organisaties op de agenda is komen te staan. Om de ontwikkeling van employability van de medewerker te bevorderen worden veranderingen in de werksituatie gebruikt. Hierbij valt dan te denken aan functieroulatie, tijdelijke uitwisselingen en het meewerken aan speciale projecten (van der Heijden, 2010).

Met het oog op het verbeteren van de inzetbaarheid tussen functies is het belangrijk om de inzetbaarheidsniveaus van medewerkers te meten. Van der Heijden (2010) heeft de competentiegerichte benadering van inzetbaarheid opgesteld. Enerzijds gaat het bij deze benadering om het behouden van specifieke bekwaamheid binnen organisaties en anderzijds gaat het om het succes in de loopbaan van de individuele medewerker. De benadering kan dus bekeken worden vanuit twee perspectieven. Met betrekking tot de organisatieprestaties zijn goed inzetbare medewerkers van belang om te kunnen voldoen aan de wisselende eisen in functies (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Deze benadering van inzetbaarheid wordt gevormd door vijf competenties



Figuur 3.2: Het inzetbaarheidsmodel (bron: Van der Heijde & Van der Heijden, 2006)



Occupational expertise

Hierbij gaat het om de mate waarin een persoon zijn of haar kennis en vaardigheden up-to-date houdt, gericht op het vakgebied waar hij/zij zich in bevindt. Deze competentie is positief gerelateerd aan persoonlijk succes. Experts zijn zeer betrokken bij hun beroep en daarom negatief gerelateerd aan het aantal promoties in de loopbaan en hiërarchisch succes (van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Anticipation and optimization

Bij de tweede competentie in het model gaat het om het aanpassingsvermogen dat een individu heeft aan veranderingen met betrekking op werkgelegenheid, functie-inhoud en omstandigheden. Hoe hoger de score op deze dimensie, hoe minder de medewerker periodes van werkloosheid heeft ervaren.

Personal Flexibility

Bij personal flexibility gaat het om het aanpassingsvermogen gericht op het individu en de veranderende omstandigheden waar de medewerker geen directe invloed op heeft.

Wanneer de werkomgeving verandert is het aan de persoon om zich hieraan aan te passen. Bij personal flexibility wordt er dan gekeken naar in hoeverre de individu dit kan en wilt.

Medewerkers met een hoge score voor deze competentie zullen een groter voordeel hebben met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling en omdat zij veranderingen verwelkomen zullen deze medewerkers hun ontwikkelingen verder uitbreiden door de verschillende ervaringen. Hoe hoger deze score is, hoe meer periodes van werkloosheid de medewerker heeft ervaren (van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Corporate Sense

Bij deze competentie gaat het om de mate waarin een persoon verantwoordelijkheden deelt en als lid van een team participeert. Het gaat om de gezamenlijke verantwoordelijkheid die men neemt voor het beslissingsproces.

Balance

Dit is de mate waarin de individu een balans kan vinden tussen de belangen van de werkgevers en persoonlijke interesses met betrekking tot werk en privéleven. Deze score is gerelateerd aan werk en privé tevredenheid.

Van der Heijde & Van der Heijden (2006, p.453) geven de volgende definitie aan inzetbaarheid: "Employability is defined as the continuous fulfilling, acquiring or creating of work through the optimal use of competences".

Er zijn vier kernpunten waarvan wordt uitgegaan in deze benadering:

- Inzetbaarheid levert zowel een bijdrage aan de organisatieprestaties als voor de individuele loopbaanprestaties;
- Op individueel niveau draagt de inzetbaarheid bij aan de prestaties van de medewerker in de huidige functie en bij de loopbaan op lange termijn;
- Naast de adaptieve vaardigheden bevat deze benadering van inzetbaarheid ook persoonlijke kenmerken zoals persoonlijkheid, houding, motivatie en bekwaamheid;
- Inzetbaarheid vertegenwoordigt de combinatie van specifieke en meer generieke competenties.

In het 100+ Management Models boek van Trompenaars & Coebergh (2014) staan vier manieren hoe het model te gebruiken is. Het model kan helpen bij het ontwikkelen van een inzetbaarheidsbeleid. Hierbij biedt het model een vragenlijst als meetinstrument. Deze vragenlijst geeft het inzetbaarheidsniveau van medewerkers weer. Deze informatie kan de HR-afdeling gebruiken door te kijken naar op welke competenties zij zich moeten focussen en in welke zij moeten investeren. Ook is het model te gebruiken voor het ontwikkelen van zelfsturende inzetbaarheid competenties. Hierbij kunnen medewerkers ook zelf gebruik maken van de vragenlijst.



Met de uitkomsten kunnen zij zien waar zij zich in de toekomst op moeten focussen. Verder kan het model gebruikt worden in functionerings- en loopbaangesprekken. Hierbij kunnen de uitkomsten van de vragenlijst als input gebruikt worden. Als laatste kan het model gebruikt worden voor het monitoren van de inzetbaarheid. De organisatie kan hierbij de competenties continue monitoren wat relevant kan zijn voor HR-strategieën.

Door de veranderingen voor de persoonlijk begeleiders kan het moeilijk zijn om aan de werkeisen te voldoen. Hoe groter de inzetbaarheid van hen, hoe makkelijker zij om kunnen gaan met de veranderingen en hoe beter zij ook intern inzetbaar kunnen blijven. Ook blijven zij aantrekkelijker voor de arbeidsmarkt. Wanneer het inzetbaarheidsniveau in kaart is weet de Gemiva-SVG Groep waar zij zich op moeten focussen. Enerzijds moet de specifieke bekwaamheid behouden worden en anderzijds moet de medewerker individueel succes hebben in zijn of haar loopbaan. Wanneer medewerkers niet breed inzetbaar zijn is het moeilijk om mee te kunnen gaan met de veranderingen en zal de motivatie en tevredenheid afnemen (manager P&O, persoonlijke communicatie, 19 februari 2018).

Loopbaanmanagement

Om medewerkers inzetbaar te houden is loopbaanmanagement belangrijk. Loopbaanmanagement gaat over datgene wat de organisatie doet om haar medewerkers te laten groeien en ontwikkelen zodat de eigen personeelsvoorziening goed geregeld is. Het is het proces van continue, planmatige, systematische en optimale afstemming van de behoeften en mogelijkheden van de organisatie op de wensen en mogelijkheden van de medewerkers. Het gaat ook om de individuele loopbaanplannen en loopbaanbegeleiding, met als doel een continue en adequate bezetting van management en het waarborgen van specialistische functies. Tegelijkertijd moeten organisaties ontwikkelingsmogelijkheden scheppen voor medewerkers (Kluijtmans, 2014, p. 428).

Bij loopbaanmanagement gaat het ook om verschillende factoren die van belang zijn voor een positieve match met de functie. Het gaat om de juiste mensen op de juiste plaats en op de juiste tijd, het motiveren en uitdagen van medewerkers, het aantrekken en behouden van talenten en het vergroten van de inzetbaarheid. Verschillende instrumenten kunnen hierbij helpen: scholing en cursussen, opleiding en training, taken en nieuwe uitdagingen, taakverbreding en taakverrijking, horizontale en diagonale overplaatsingen, persoonlijk ontwikkelplan en werken in projecten (Kluijtmans, 2014).

Het is van belang dat medewerkers in staat worden gesteld om initiatief te nemen en de mogelijkheid hebben om te kiezen op welke manier zij een doel willen bereiken. Naast deze autonomie die van belang is binnen een functie is de sociale werkomgeving ook een belangrijk instrument als het gaat om de leer- en ontwikkelingsprocessen van medewerkers. Voorbeelden, feedback, doelen stellen en steun en stimulering bij de individuele ontwikkeling van collega's en leidinggevenden zijn van belang (van der Heijden, 2010).

Ontwikkelingsgesprekken

In ontwikkelingsgesprekken gaat het over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. De leidinggevende en de medewerker gaan hier in gesprek over de inzet en de loopbaanmogelijkheden van de medewerker. Voorafgaande aan een ontwikkelingsgesprek is het vaak belangrijk dat de medewerker zich voorbereidt. Hierbij is het van belang dat de medewerker nadenkt over de sterke en zwakke punten in het functioneren, maar ook over de wensen van zijn of haar loopbaan in de toekomst. Er kan in het gesprek worden gekeken naar de eventuele loopbaaninstrumenten die kunnen worden ingezet bij het ontwikkelen van de nodige kennis, maar hier kan de medewerker ook al over nagedacht hebben. Net zoals over de gewenste begeleiding (Noomen, 2012).



Best Practice

Stichting LeekerweideGroep biedt zorg, ondersteuning en behandeling aan mensen met een beperking (LeekerweideGroep, z.j.). Bij het aannemen van persoonlijk begeleiders wordt er gekeken naar de functie-eisen en het functieprofiel. Er is minimaal een niveau 4 diploma zorg en welzijn vereist en het is belangrijk dat persoonlijk begeleiders inventief en creatief zijn in omgang met cliënten en een bijdrage leveren aan de doelstellingen en het beleid. Het gaat bij deze stichting om de krachten van de medewerkers en de kracht van zelforganisatie. Hierbij wordt vooral gekeken waar de medewerker gelukkig en blij van wordt en niet zo zeer wat de organisatie nodig heeft. Dit wordt gedaan middels trainingen met een jobcoach.

De medewerker krijgt hierbij de mogelijkheid om de individuele behoeften op tafel te gooien en om naar de mogelijkheden te kijken die er voor hem of haar zijn. Deze trainingen met een jobcoach zijn enerzijds gericht op teamprocessen, maar anderzijds echt op individuele behoeften. Dit resulteert in tevreden medewerkers en een goede kwaliteit van het werk (clusterhoofd, persoonlijke communicatie, 19 april 2018).

Ook bij het VUMC krijgen medewerkers de mogelijkheid om trainingen te volgen om persoonlijke vaardigheden te ontwikkelen. Daarnaast krijgen zij de mogelijkheid om individuele coaching trajecten te volgen. Dit is bedoeld om medewerkers verantwoordelijkheid te laten nemen zodat de juiste mensen op de juiste plek komen en daar hun talenten kunnen ontplooien. De trainingen maken knelpunten bespreekbaar en besteden aandacht aan aspecten waar de medewerkers mee te maken kunnen krijgen (VSNU, z.j.).

3.4 Deelconclusie

Door de veranderingen in de functie van persoonlijk begeleider is werkdruk iets wat naar boven komt, het inzetbaarheidsniveau iets waar organisaties inzicht op moeten hebben en loopbaanmanagement iets waar organisaties aandacht aan moeten besteden. Deze drie thema's spelen een belangrijke rol bij de tevredenheid van medewerkers.

Zoals het JD-R model benadrukt moeten de eisen die het werk vraagt in balans zijn met de energie en motivatie die de medewerker uit het werk haalt. Wanneer dit niet het geval is kan dit op lange termijn leiden tot gezondheidsklachten. Er zijn veel factoren die hier betrekking op hebben. Het model werkdruk benoemt de inhoud van het werk, de context van het werk, de regelmogelijkheden en buffers die in relatie staan met werkdruk.

Door de ontwikkelingen die plaats hebben gevonden in de zorgsector en de functies hierin worden er andere dingen gevraagd van het personeel. Medewerkers moeten dus breder inzetbaar zijn. Een brede inzetbaarheid van medewerkers levert enerzijds voordeel op voor de organisatie en anderzijds voor de individuele medewerker. Organisaties kunnen specifieke bekwaamheid bij zich houden en het is makkelijker om te voldoen aan de wisselende functie eisen. Daarnaast hebben individuele medewerkers meer succes in hun loopbaan. Loopbaanmanagement is hierbij van belang. Hierbij gaat het om het ontwikkelen van medewerkers om de personeelsvoorziening te optimaliseren.

Wanneer het inzetbaarheidsniveau van medewerkers inzichtelijk is, is het makkelijker om in beeld te hebben op welke competenties je als organisatie op moet focussen. Daarnaast kunnen zij de uitkomsten van het model meenemen in de ontwikkelingsgesprekken.



4. Methodologie

Er is op verschillende manieren onderzoek gedaan om de deelvragen te beantwoorden. In dit hoofdstuk worden deze onderzoeksmethoden beschreven en wordt er toegelicht waarom voor deze methoden is gekozen. Ook wordt de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van dit onderzoek beschreven.

4.1 Vooronderzoek

Voor het opstellen van de situatieschets en de probleemformulering is er in gesprek gegaan met een vier persoonlijk begeleiders en met de P&O-manager. In deze gesprekken is gevraagd naar de veranderingen en de impact hiervan op de werkzaamheden. De vragen om het probleem in kaart te brengen bij de persoonlijk begeleiders zijn opgesteld naar aanleiding van een gesprek met de P&O-manager. Tijdens het stellen van deze vragen was doorvragen mogelijk waar nodig.

In deze gesprekken was het doel om inzicht te krijgen in de situatie waarin de veranderingen zich hebben afgespeeld in de functie van de persoonlijk begeleider. De resultaten van dit vooronderzoek zijn gebruikt om tot de kern van het probleem te komen. Van deze verkennende gesprekken is een verslag te lezen in bijlage 1.

4.2 Deskresearch

Middels literatuurstudie zijn er wetenschappelijke theorieën beschreven en zijn er verschillende begrippen gedefinieerd. Het vraagstuk heeft betrekking op de tevredenheid van medewerkers. Middels de interne en externe analyse is hier wetenschappelijke literatuur bij gezocht. In het literatuuronderzoek is ook gekeken naar conceptuele modellen die een beeld hebben geschetst van de mogelijke oorzaken van het vraagstuk.

Verder zijn er secundaire gegevens verzameld. Dit zijn de bestaande gegevens waar de Gemiva-SVG Groep over beschikt, zoals functiebeschrijvingen, competentieprofielen en het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Deze bestaande gegevens zijn nog niet eerder onderzocht. De uitkomsten van het onderzoek naar deze interne gegevens zijn een onderdeel van de antwoorden op deelvraag twee en drie.

4.3 Fieldresearch

Met betrekking tot fieldresearch zijn er nieuwe gegevens verzameld over hoe de doelgroep, in dit geval de persoonlijk begeleiders, de match ervaren of hebben ervaren. Ook zijn door middel van fieldresearch de verschillen en overeenkomsten tussen theorie en praktijk over de functieontwikkelingen in kaart gebracht. Deze methode zal dus een gedeelte van de antwoorden vormen van deelvraag twee en drie. Er zijn twee onderzoeksmethoden gebruikt bij het fieldresearch, namelijk een enquête en interviews.

4.3.1 Enquête

Een enquête is uitgezet via de internet tool Survio. In paragraaf 3.3 staat onder andere de competentiegerichte benadering van inzetbaarheid. Middels de vragenlijst die Van der Heijde & Van der Heijden (2006) bij dit model hebben opgesteld is bewustzijn gecreëerd over de inzetbaarheidsniveaus van de persoonlijk begeleiders. Deze enquête zal een bijdrage leveren aan het beantwoorden van deelvraag drie, omdat dit inzicht zal geven in het inzetbaarheidsniveau in de praktijk.

Het model heeft een vijftal competenties die elk afzonderlijk zijn opgenomen in de vragenlijst. Voor iedere competentie zijn er 7 tot 12 vragen opgesteld. Deze zijn gescoord middels een zespunten-schaal. De keuze 'niet van toepassing' is hieraan toegevoegd, omdat er bijvoorbeeld ook stellingen zijn waar de persoonlijk begeleider geen ervaring mee heeft. Door de zespunten-schaal kan er per competentie een gemiddeld cijfer worden uitgerekend. Dit geeft een overzichtelijk beeld van de niveaus van de competenties en vervolgens kunnen de competenties met een gemiddeld cijfer worden geanalyseerd.

Hoe hoger het gemiddelde cijfer, hoe beter het inzetbaarheidsniveau is. De vragen uit de vragenlijst van Van der Heijde & Van der Heijden (2006) zijn vertaald.

De enquête is allereerst uitgezet bij een tweetal personen die los staan van het onderzoek om te kijken wat een neutraal iemand er van vindt. Ook de opdrachtgever heeft de enquête doorgenomen. De feedback die zij hadden is meegenomen in de definitieve versie van de enquête en is te vinden in bijlage 9.

De enquête is uitgezet onder alle persoonlijk begeleiders van de woonlocaties van regio 4 met een duur van twee weken. Deze persoonlijk begeleiders hebben een e-mail ontvangen met toelichting op het onderzoek en een link naar de enquête. Dit zijn in totaal 99 persoonlijk begeleiders. Het respondentenoverzicht is in de tabel hieronder weergegeven.

Tabel 4.1: Respondentenoverzicht enquête

Doelgroep	Populatie	Respons	Percentage
Persoonlijk begeleiders	99	51	51,5%

4.3.2 Individuele interviews

Naast de enquête die de persoonlijk begeleiders hebben ingevuld zijn er 10 individuele semigestructureerde interviews gehouden om de ervaringen, knelpunten en behoeften van persoonlijk begeleiders in beeld te brengen. Dit zijn persoonlijke en subjectieve gegevens, om deze reden is er gekozen voor deze manier van onderzoek.

De functie heeft zich in de loop van de jaren ontwikkeld, hierbij is het van belang dat medewerkers ook mee ontwikkelen en de tevredenheid goed blijft. Door middel van de interviews zal duidelijk worden of dit wel is gebeurd en of deze ontwikkelingen een positieve ervaring voor hen zijn geweest. De oorzaken van de ontevredenheid zullen onder andere middels deze interviews naar boven komen. De theorie die in hoofdstuk 3 is beschreven zal worden vergeleken met de praktijk. Verder is er gekeken naar de uitkomsten van de enquête en zijn hier nog een aantal dieptevragen over gesteld.

Een selectiepunt dat in dit onderzoek is gebruikt is dat persoonlijk begeleiders niet op dezelfde woning werken. Hierdoor zullen de doelgroepen van de cliënten, maar ook de locatiemanagers verschillen en kan er in beeld worden gebracht hoe verschillende locatiemanagers omgaan met de veranderingen en hun medewerkers. Verder zijn er geen selectiepunten toegepast, omdat er geen relevante verschillen zijn binnen de doelgroep.

Er is gekozen voor individuele interviews omdat er privacy gevoelige informatie naar boven kan komen bij bijvoorbeeld de knelpunten van een persoon. De kans op een sociaal wenselijk antwoord is bij een groepsinterview groter.

De vragen in deze interviews zijn opgesteld aan de hand van het deskresearch. De verschillende theorieën hebben de onderwerpen van de interviews gevormd. De topiclijst is te vinden in bijlage 11. Allereerst is er naar de ervaring van de functieveranderingen gevraagd. Hierdoor kan er gekeken worden of de persoonlijk begeleiders dezelfde veranderingen ervaren als die naar voren zijn gekomen uit het literatuuronderzoek. Verder is loopbaanmanagement een onderwerp geweest waarnaar is gevraagd. Dit om te kijken of er voldoende wordt gedaan aan de loopbaanontwikkeling van de persoonlijk begeleiders. Het derde onderwerp dat in de interviews terug is gekomen zijn de stressoren en energiebronnen om zo te kijken of er sprake is van het uitputtingsproces of juist het motivationele proces volgens het JDR-R model.

Met betrekking tot stressoren is er naar de verschillende factoren gevraagd die kunnen leiden tot werkdruk. De interviews zijn getranscribeerd en zijn weergegeven in een analyseschema.



4.4 Verantwoording doelgroep

De doelgroep die zal worden ondervraagd middels de enquête en interviews zijn alle persoonlijk begeleiders van de woon- en leefgemeenschap Swetterhage, waar 99 persoonlijk begeleiders werkzaam zijn. De persoonlijk begeleiders die geïnterviewd zijn, zijn geselecteerd op woning, maar zijn verder willekeuring bepaald. Dit zijn 10 persoonlijk begeleiders geweest. Omdat er ook een enquête is uitgezet en gelet is op het tijdsbestek voor dit onderzoek is er gekozen voor dit aantal respondenten van de interviews. Er is gekozen om alleen persoonlijk begeleiders te interviewen omdat zij de functie uitoefenen en precies weten wat de ervaringen, knelpunten en behoeften zijn en hier zo nodig een verklaring voor kunnen geven.

4.5 Meetinstrumenten

De enquêtevragen zijn overgenomen van het meetinstrument van de competentiegerichte benadering van inzetbaarheid van Van der Heijde & Van der Heijden (2006). De interviewvragen zijn opgesteld door het uitvoeren van deskresearch en door persoonlijke communicatie met de P&O-manager.

4.6 Betrouwbaarheid, validiteit- en bruikbaarheid

Betrouwbaarheid van de enquête die is uitgezet is voldoende hoog omdat deze is gebaseerd op de gestandaardiseerde vragenlijst vanuit de competentiegerichte benadering van Van der Heijde & Van der Heijden (2006). Wel is deze vertaald, omdat deze vragenlijst in het Engels was. Ook is de enquête bij twee onafhankelijke personen uitgezet en de feedback hiervan is meegenomen. De opdrachtgever is akkoord gegaan met het uitzetten van de vragenlijst. De resultaten van de vragenlijst zijn verwerkt in Excel en er is hier gebruik gemaakt van Excelberekeningen. De scores uit de vragenlijst zijn handmatig ingevoerd in Excel en verwerkt in een tabel. De scores zijn twee keer gecontroleerd. Eenmalig door de onderzoeker van dit rapport en eenmalig door een onafhankelijk persoon.

Alle interviews zijn afgenomen door dezelfde onderzoeker met behulp van een topiclijst. Iedere respondent, ongeacht de doelgroep waar zij te maken mee hebben in hun functie, heeft dezelfde vragen gekregen. De uitkomsten zijn hierdoor valide en betrouwbaar. Deze interviews zijn opgenomen met de opnamefunctie van een telefoon. Deze zijn hiervan verwijderd en voor nu opgeslagen in een beveiligde omgeving. Hierdoor zijn deze zorgvuldig verwerkt, omdat de inhoud overeenkomt met het antwoord dat de geïnterviewde heeft gegeven. De medewerkers die willekeurig zijn bepaald waren allen bereid mee te werken, hierdoor is geen vertekening van de populatie opgetreden.



5. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de deelvragen. Allereerst worden de factoren beschreven die betrekking hebben op de balans tussen werkkenmerken en werkuitskomsten die uit het literatuuronderzoek zijn gekomen. Vervolgens wordt de functie van persoonlijk begeleider weergegeven en de ontwikkelingen die hierin hebben plaatsgevonden. Als laatste worden de overeenkomsten en verschillen tussen de theorie en praktijk op het gebied van functieontwikkelingen van de persoonlijk begeleider geschetst.

5.1 De factoren met betrekking een balans tussen werkkenmerken en werkuitskomsten op basis van het literatuuronderzoek

Uit het literatuuronderzoek zijn een aantal factoren naar boven gekomen die betrekking hebben op het vraagstuk. Uit de situatieschets bleek dat de veranderingen voor meer taken hebben gezorgd en hierdoor de werkdruk is toegenomen. Werkdruk is een belangrijke factor. Daarnaast is de inzetbaarheid van medewerkers en loopbaanmanagement steeds belangrijker om mee te kunnen gaan met deze veranderingen.

Uit de literatuur blijkt dat werkdruk kan ontstaan wanneer er een disbalans is tussen de werk eisen en de mogelijkheden van de medewerker om het werk uit te voeren. Het JD-R model bestudeert de relaties tussen deze werk eisen en mogelijkheden van de medewerker. Daarnaast hebben Wiezer et al. (2012) het over verschillende factoren die werkdruk kunnen veroorzaken. Zoals taakeisen (werkinhoud en werkcontext), regelmogelijkheden, individuele factoren en buffers. In het bijlage 2 is het model te vinden met alle factoren.

Om een goede balans te hebben tussen werkkenmerken en werkuitskomsten is het goed om als medewerker breed inzetbaar te zijn. Hierdoor kunnen medewerkers makkelijker mee gaan met de veranderingen. Loopbaanmanagement zorgt er hierbij voor dat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen. Om deze reden is het van belang voor organisaties om het inzetbaarheidsniveau van de medewerkers in beeld te hebben en om als organisatie aandacht te besteden aan loopbaanmanagement (Van der Heijde, 2010).

5.2 De functie (ontwikkelingen) binnen de Gemiva-SVG Groep

In deze paragraaf wordt allereerst de inhoud van de functiebeschrijvingen geanalyseerd en de ontwikkelingen worden hierin in kaart gebracht. Daarnaast is er gesproken met de huidige persoonlijk begeleiders en zullen de ontwikkelingen die zij ervaren geschetst worden. Hiermee wordt deelvraag twee beantwoord.

De Gemiva-SVG Groep heeft in 1998 besloten te participeren in het project functie-innovatie. Het accent van dit project lag op de specifieke taak van de begeleider in zijn/haar rol als regisseur van de zorg- en dienstverlening aan de cliënten waar hij/zij de eerste verantwoordelijkheid voor draagt. Om deze reden werd het 'Persoonlijk Begeleiderschap' opgezet. Dit hebben zij gedaan met het oog op de ontwikkelingen die op dat moment gaande waren. Deze ontwikkelingen waren gericht op de verbetering van kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. Het was vooral de individualisering van de zorg- en dienstverlening dat tot problemen geleid heeft (manager P&O, persoonlijke communicatie, 21 maart 2018).

De persoonlijk begeleider kreeg ongeveer drie cliënten. Door het persoonlijk begeleiderschap is er een coördinatiepunt voor de zorg- en dienstverlening, de persoonlijk begeleider als regisseur, hierbij staat niet de groep maar de individuele cliënt centraal (manager P&O, persoonlijke communicatie, 21 maart 2018).

De bestudeerde documenten

De functiebeschrijvingen van 2001 en 2008 (bijlage 3 en 4) zijn met elkaar vergeleken. Deze vergelijking is te vinden in bijlage 5. De functiebeschrijving die in 2008 is gemaakt wordt vandaag de dag nog gebruikt. Middels de functiebeschrijvingen zullen de ontwikkelingen in de functie in kaart worden gebracht. Ook is er gekeken naar een presentatie die in 2006 is gegeven over de veranderingen voor de (persoonlijk) begeleider. Deze PowerPoint dia's zijn te vinden in bijlage 6.



Verantwoordelijkheden

Als kern van de functie is in 2008 toegevoegd “regie voeren over het tot stand komen en uitvoeren van de ondersteuningsplannen van toegewezen cliënten. Regisseren van de zorg zowel op gebied van begeleiden van begeleiders als informeren en afstemmen met collega (persoonlijk) begeleiders, ouders, cliënten en cliëntvertegenwoordigers”. Toegevoegd is ook de informatie dat de locatiemanager niet alle dagen meer op de locatie aanwezig is. In 2001 werden deze ondersteuningsplannen nog ‘individuele begeleidingsplannen’ genoemd. Ook is de persoonlijk begeleider vanaf 2008 verantwoordelijk voor de kwartaalrapportages die geleverd moeten worden aan de locatiemanagers. Ook in de PowerPoint is de toename van de verantwoordelijkheid benoemd. De locatiemanagers hebben hierin de rol om te sturen op verantwoording en rapportages.

Aansturen

Het aansturen van het team lijkt ook een onderdeel van de functie te zijn geworden. Persoonlijk begeleiders moeten vanaf 2008 de uitvoering van de taken door collega’s informeren, taken coördineren en controleren. Het coachen van begeleiders in het rapporteren (schriftelijk en mondeling) is erbij gekomen.

Functie-eisen

In 2001 was een mbo-diploma voldoende om de functie van persoonlijk begeleider uit te oefenen. Vanaf 2008 is er voor deze functie een mbo-diploma op niveau 4 vereist. Het verschil tussen deze niveaus is vooral de zelfstandigheid die wordt verwacht van een medewerker met een mbo-diploma niveau 4.

De PowerPoint laat zien dat er meer sociale vaardigheden, meer zelfcontrole en zelfsturing nodig is. Solistisch werken en zelfstandigheid is een ontwikkeling die zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld.

Waardering

Persoonlijk begeleiders zitten in functieschaal 40. In sommige gevallen zijn de persoonlijk begeleiders ingedeeld in functieschaal 45. Dit hangt af van de doelgroep. Wanneer de persoonlijk begeleider begeleiding geeft aan de doelgroep: Moeilijk Verstaanbaar Gedrag (MVG), is dit het geval. Deze functieschaal is niet veranderd in de afgelopen jaren. In de presentatie die in 2006 is gegeven over de veranderingen voor de (persoonlijk) begeleider is aangegeven dat een eventueel arbeidsrechtelijk gevolg bij de veranderingen het aanpassen van de functiewaardering is. Deze functiewaardering is niet veranderd. Het gevolg hiervan kan ontevredenheid opleveren bij de persoonlijk begeleiders.

De persoonlijk begeleiders

In de interviews is gevraagd naar de ervaringen met betrekking tot de ontwikkelingen in de functie. Deze ervaringen worden hieronder beschreven.

Verantwoordelijkheden

70% van de persoonlijk begeleiders geven aan dat de verantwoordelijkheden in de functie zijn toegenomen. Dit zijn vooral de verantwoordelijkheden die beetje bij beetje zijn toegenomen. Voorheen was deze verantwoordelijkheid meer verdeeld in het team en nu wordt een persoonlijk begeleider echt als ‘hoofd’ gezien. “Begeleiders gaan nu achterover zitten en zeggen zeg jij het maar, het verschil hoeft niet zo groot te zijn” (respondent 4).

Aansturen

Het aansturen van het team en het delegeren van taken is onder andere door de toename van verantwoordelijkheden belangrijker geworden. Hier zijn namelijk andere vaardigheden voor nodig. 50% van de respondenten erkent dat het aansturen van het team bij de functie is gekomen. Taken die de locatiemanagers voorheen uitvoerden horen nu bij de taken van de persoonlijk begeleider.



Kennis en vaardigheden

Doordat de persoonlijk begeleider steeds meer taken op zich krijgt die voorheen de locatiemanager op zich had zijn ook de administratieve taken toegenomen. Een aantal persoonlijk begeleiders zien dit als een last. Ook het contact met ouders is toegenomen en de persoonlijk begeleiders ervaren hen mondiger. Om deze reden is gespreksvoering iets wat steeds belangrijker is geworden en waar de persoonlijk begeleider over moet beschikken.

Qua kennis geeft een persoonlijk begeleider aan dat de functie meer een hbo-functie aan het worden is. “Je krijgt steeds meer verantwoording en taken erbij. Kan mij voorstellen dat als je net klaar bent met een mbo-opleiding, je nog wel flinke aanvulling moet hebben op je mbo wil je alles trekken zeg maar” (respondent 6).

De geïnterviewde persoonlijk begeleiders geven aan dat het plannen en organiseren van de werkzaamheden erg belangrijk is in de functie van persoonlijk begeleider. Het goed kunnen plannen en het kunnen stellen van prioriteiten helpt volgens hen wanneer je last hebt van een te hoge werkdruk “Werkdruk kan zeker veroorzaakt worden als je niet goed plant” (respondent 7).

De bovengenoemde veranderingen worden zowel negatief als positief ervaren. Persoonlijk begeleiders geven aan “de handen aan het bed” te willen hebben in plaats van achter de computer. Andere persoonlijk begeleiders zien het juist als een toegevoerde waarde en voelen zich beter betrokken bij de cliënt. Respondent 7 geeft aan zo in de functie te zijn gerold, hoe deze nu is. Deze respondent is 3 jaar werkzaam in de functie en geeft aan al terecht gekomen te zijn in de nieuwe functie persoonlijk begeleider.

PlanCare

Een ander opvallend iets wat de geïnterviewde persoonlijk begeleiders aangeven zijn de vele veranderingen binnen het systeem PlanCare. Dit is het digitale cliëntendossier met de ondersteuningsplannen, rapportages en protocollen die voor een cliënt van toepassing zijn. Dit moet up to date gehouden worden door de persoonlijk begeleiders. Zij geven aan dat er iedere maand wel iets veranderd in het systeem en dat moeilijk bij te houden is. “Al die veranderingen bij PlanCare, daar ben ik ook wel klaar mee” (respondent 4). Wel zijn er voldoende mogelijkheden om het te blijven snappen. “Je hebt de helpdesk, cursus en inloopdagen dus uiteindelijk kom je er altijd, maar het kost veel tijd” (respondent 7).



5.3 De overeenkomsten en verschillen tussen theorie en praktijk

Hier worden de overeenkomsten en verschillen beschreven door middel van data uit de theorie en praktijk.

Factoren

- Werkinhoud

Volgens Wiezer et al. (2012) zijn de hoeveelheid werk en tijdsdruk factoren die kunnen leiden tot werkdruk. De aspecten van de veranderingen worden zowel positief als negatief ervaren. Persoonlijk begeleiders geven aan meer uitdaging te hebben en zich te blijven ontwikkelen in de functie. Daarentegen is er maar weinig tijd om al deze taken in het zelfde aantal uren als voorheen in te plannen. Het lukt vaak niet om alle taken in de beschikbare tijd af te krijgen. Het gevolg hiervan is de werkdruk die toeneemt. Er moet veel gedaan worden in te weinig tijd waardoor de persoonlijk begeleiders aangeven onder een hoge druk te werken. In een aantal gevallen heeft dit geleid tot burn-out klachten. Enerzijds zijn er dus energiebronnen aanwezig (uitdaging), maar anderzijds kosten de werkeisen moeite en energie. De balans hiertussen is alleen niet voldoende waardoor deze werkeisen (stressoren) volgens het JD-R model (2001) kunnen leiden tot gezondheidsklachten in het zogenoemde uitputtingsproces.

- Werkcontext

Dit is volgens Wiezer et al. (2012) ook iets dat kan leiden tot werkdruk. De stelling “Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe” is in het medewerkerstevredenheidsonderzoek beoordeeld met het cijfer 6.6. Vergeleken met de andere cijfers die worden gegeven over het onderwerp werkzaamheden wordt deze stelling het laagst beoordeeld. Opvallend is dat sommige persoonlijk begeleiders dus enorm tevreden zijn en andere weer minder. Dit komt overeen met de resultaten uit de interviews waaruit blijkt dat niet iedereen dezelfde ontevredenheid heeft. Ook dit kan volgens Demerouti (2001) een factor zijn van het uitputtingsproces.

- Onduidelijkheid in een taak

Er wordt veel verwacht van de persoonlijk begeleiders en zij zijn ook degene die vaak het team aan moeten sturen. Er ontstaat op sommige momenten onduidelijkheid over wanneer het functioneren van een team onder de verantwoordelijkheid van de persoonlijk begeleider valt of onder dat van de locatiemanager. Hierbij geldt ook dat dit per persoon verschilt of iemand dit ziet als energiebron (uitdaging) of als stressor. Volgens Wiezer et al. (2012) leidt onduidelijkheid in een taak tot werkdruk.

- Buffers

Met betrekking tot buffers die invloed kunnen hebben op werkdruk (Wiezer et al., 2012) is waardering er hier een van. Er staat niets tegenover de werkzaamheden die erbij zijn gekomen en veel persoonlijk begeleiders geven aan de vergoeding niet meer eerlijk te vinden in vergelijking met de begeleiders. 4 van de 10 gesproken persoonlijk begeleiders vinden de vergoeding niet meer in vergelijking en vragen zich af waar zij het allemaal nog voor doen. “Voor die 50 euro (bruto) meer heb je veel meer taken, ik snap dat persoonlijk begeleiders denken ik ga als begeleider verder” (respondent 4). Daarnaast geeft bijna 30% van de respondenten in de enquête aan dat de verhouding tussen de werkinspanningen en hetgeen wat zij hier voor terug krijgen laag tot matig is. Deze factor speelt een grote rol binnen het uitputtingsproces van de persoonlijk begeleiders.

In het medewerkerstevredenheidsonderzoek scoort de waardering die de medewerkers ervaren vanuit de organisatie het cijfer 6.9. Ook dit cijfer is onder het gemiddelde (7.3) van het subonderwerp organisatie.

De onderlinge verhoudingen tussen collega's blijken goed te zijn en zij ervaren voldoende steun van hen. De locatiemanager spreekt de waardering naar de persoonlijk begeleiders uit, daarentegen kan het vanuit de organisatie wel beter. “Van hogerhand zie je helemaal niemand. Het is toch wel leuk als ze af en toe eens een rondje komen maken” (respondent 6). Dit blijkt ook uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek.



Eenzijds zijn er dus, als er wordt gekeken naar het JD-R model, energiebronnen aanwezig vanuit de collega's en leidinggevende en zijn deze niet aanwezig vanuit het management. "Dag van de zorg gaat gewoon langs je heen. Mensen aan het bed worden wel eens vergeten" (respondent 2).

Er zijn dus een aantal factoren uit het model werkdruk van Wiezer et al. (2012) die werkdruk hebben opgeleverd bij de persoonlijk begeleiders: hoeveelheid werk, tijdsdruk, werkomstandigheden, onduidelijkheid en waardering. Deze vormen samen het uitputtingsproces. Het motivationele proces komt tot stand door de uitdaging die persoonlijk begeleiders terug vinden in hun werk en de steun van collega's. Echter, deze is niet in goed in balans waardoor te ontevredenheid toeneemt. Opvallend is dat de persoonlijk begeleiders die de functie nu pas ongeveer drie jaar uitoefenen meer uitdagingen zien dan de groep die de functie al langer uitoefent.

Loopbaanmanagement

Loopbaanmanagement is onder andere belangrijk om medewerkers tevreden te houden en organisaties moeten dus ontwikkelingsmogelijkheden bieden voor medewerkers. Daarnaast heeft loopbaanmanagement als doel een goede bezetting en het waarborgen van functies (Kluijtmans, 2014). Daarbij zijn ontwikkelingsgesprekken van belang om de wensen, behoeften en mogelijkheden in kaart te brengen (Noomen, 2012).

Op basis van deskresearch is er naar boven gekomen dat er vanaf 2015 gewerkt wordt met een competentieprofiel voor medewerkers van het primaire proces. Deze is opgesteld in 2015 toen de competentiespiegel werd geïmplementeerd als instrument bij ontwikkelingsgesprekken. Medewerkers van de Gemiva-SVG Groep krijgen om de twee jaar de mogelijkheid om de competentiespiegel in te vullen. Deze competentiespiegel geeft een beeld van je kwaliteiten, vaardigheden en groeimogelijkheden. Ook kunnen de medewerkers met deze competentiespiegel 360 graden feedback vragen aan hun collega's. Dit overzicht kan worden meegenomen in het ontwikkelingsgesprek met de leidinggevende. Voor 2015 werd er nog geen gebruik gemaakt van een competentieprofiel en van de competentiespiegel.

In het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat eind 2016 is afgenomen is gemeten in hoeverre ontwikkelingsgesprekken plaatsvinden, in hoeverre het doel hiervan duidelijk is en of de competentiespiegel wordt gebruikt. De bedoeling van het ontwikkelingsgesprek is duidelijk. Daarentegen geeft 62,5% van de medewerkers aan in 2016 geen ontwikkelingsgesprek te hebben gehad. Bij de medewerkers die dit wel hebben gehad (37,5%) is in 73,8% van de gesprekken de competentiespiegel gebruikt.

Uit de interviews is gebleken dat de Gemiva-SVG Groep genoeg mogelijkheden heeft als het gaat om loopbaanontwikkeling. Het is aan de medewerkers zelf of zij hier iets mee doen. Er zijn verschillende cursussen en trainingen die zij kunnen volgen als zij daar interesse in hebben. Niet iedere persoonlijk begeleider weet welke mogelijkheden er precies zijn, maar zij hebben zich hier bijvoorbeeld ook niet in verdiept. De ene locatiemanager stimuleert dit meer dan de andere, maar de mogelijkheid is er altijd. "Ik word echt gestimuleerd en geprikkeld om mezelf te ontwikkelen door de locatiemanager" (respondent 7).

Wat opvalt is dat de geïnterviewde persoonlijk begeleiders verschillen ervaren met betrekking tot de ontwikkelingsgesprekken die plaats vinden. Er is onduidelijkheid of deze ontwikkelingsgesprekken eens per jaar of eens per twee jaar plaatsvinden en of deze verplicht zijn of niet. Ook het doel van deze gesprekken lijkt niet bij iedere persoonlijk begeleider duidelijk te zijn. Bij deze ontwikkelingsgesprekken wordt veel gevraagd van de medewerkers. Zo moeten zij eerst feedback vragen aan collega's. Op basis van deze feedback schrijven zij een reflectieverslag. Dit verslag wordt besproken met de locatiemanager en vanuit dit gesprek worden afspraken gemaakt over de verdere ontwikkeling en ondersteuning.

Hierbij wordt dus gebruik gemaakt van de competentiespiegel. Op de competentiespiegel wordt verschillend gereageerd. Twee gesproken persoonlijk begeleiders vinden de competentiespiegel interessant en doen er daadwerkelijk iets mee. Daarentegen geven vier persoonlijk begeleiders aan het te veel werk te vinden en hier geen prioriteit in te zien. “De competentiespiegel is veel werk en heel oppervlakkig, leuk als leidraad, maar je kan er niets bij kwijt” (respondent 6). Respondent 9 geeft aan: “de competentiespiegel vind ik echt leuk, ik zoek mensen op die minder veilig zijn haha”.

Inzetbaarheid

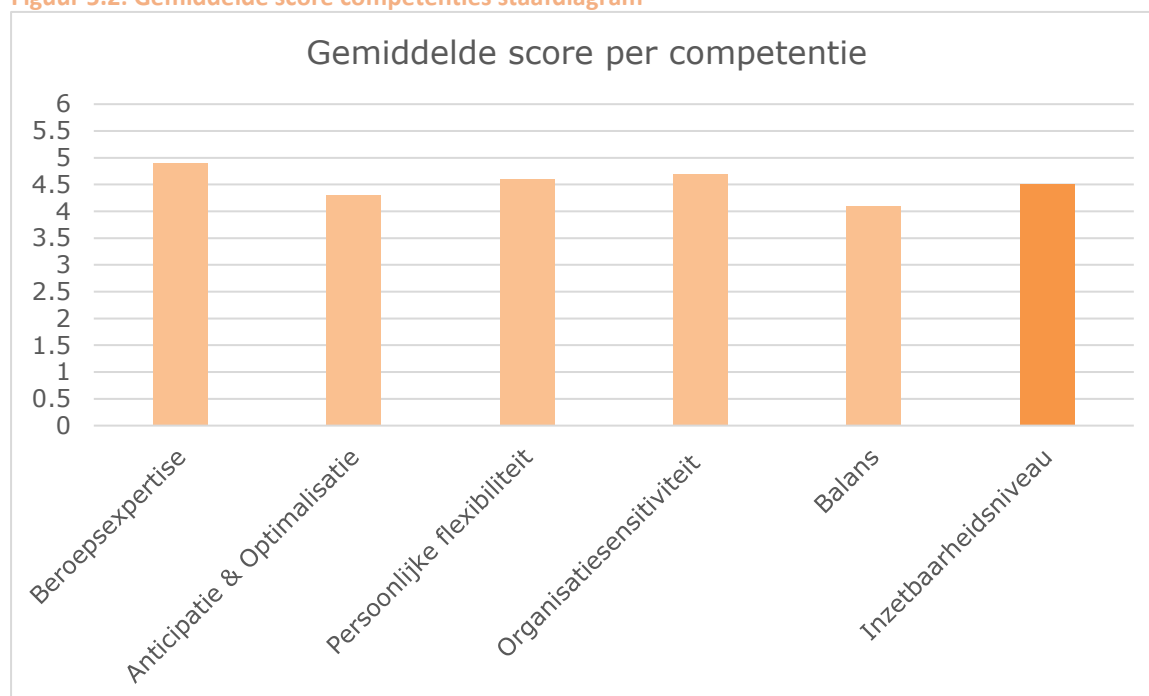
Met de enquête over de competentiegerichte benadering van inzetbaarheid is het inzetbaarheidsniveau van de persoonlijk begeleiders in kaart gebracht.

In bijlage 10 zijn alle uitkomsten van de enquête weergegeven. Gericht op de vijf competenties met betrekking tot inzetbaarheid zijn in de figuren 5.1 en 5.2 de gemiddeldes per competentie weergegeven. De competenties zijn gemeten op een schaal van 0 tot en met 6. Hierbij is 0 de slechtste score en 6 de beste. Tussen 0 en 2 is de score laag, tussen 2 en 4 matig en vanaf 4 gaat het de goede kant op. Dit is ook zo met de opdrachtgever besproken. Figuur 5.2 geeft een mooi beeld van de vooruitgang die er nog te boeken is per competentie.

Figuur 5.1: Gemiddelde score competenties tabel

	Beroepsexpertise	Anticipatie & Optimalisatie	Persoonlijke flexibiliteit	Organisatiesensitiviteit	Balans	Inzetbaarheid totaal
Gemiddelde score	4.9	4.3	4.6	4.7	4.1	4.5

Figuur 5.2: Gemiddelde score competenties staafdiagram





Beroepsexpertise

De vragen bij deze competentie gaan over het bezitten van vakspecifieke kennis en vaardigheden. Het gemiddelde inzetbaarheidsniveau is hier een 4.9 op een schaal van 0 tot 6. Dit betekent dat zij zichzelf goed competent vinden met betrekking tot de vakspecifieke kennis en vaardigheden. 6,2% van de respondenten hebben een score tussen 0 en 4 dat laag tot matig te noemen is. Dit is niet zorgwekkend.

De competentie kan vergeleken worden met de competentie 'vaardigheden en kennis' uit het functieprofiel van de Gemiva-SVG groep. Hierbij gaat het ook om vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. Door de veranderingen wordt er meer van de persoonlijk begeleiders gevraagd. Gesprekken met ouders is iets wat erbij is gekomen, hierdoor moeten persoonlijk begeleiders over gesprekstechnieken beschikken. "Veel administratief werk, dus je moet wel een beetje handig zijn met de computer" (respondent 2).

Anticipatie & Optimalisatie

Hier zijn de vragen gebaseerd op de mate van aanpassingsvermogen waarbij de medewerker zichzelf actief voorbereidt op veranderingen in werkomstandigheden.

De persoonlijk begeleiders scoren een gemiddelde van 4.3 op de competentie anticipatie en optimalisatie. Deze score is voldoende en geeft aan dat de persoonlijk begeleiders redelijk in kunnen spelen op toekomstige veranderingen in het werk. Ook geeft het de mate aan waarin de persoonlijk begeleiders streven naar de best mogelijke functie en prestaties. Daarentegen scoort 18,5% nog onder de 4 en vinden deze persoonlijk begeleiders het dus nog moeilijk om zich aan te passen aan veranderingen. Op de stelling "Ik zorg dat ik aantrekkelijk blijf voor de arbeidsmarkt" scoort 24,5% van de respondenten laag tot matig.

In het competentieprofiel van de Gemiva-SVG Groep wordt gesproken over flexibiliteit, hierbij gaat het om het gemakkelijk aan kunnen passen aan onder andere een veranderende omgeving.

Persoonlijke flexibiliteit

De vragen over persoonlijke flexibiliteit gaan vooral over het individuele aanpassingsvermogen dat nodig is bij onverwachte veranderingen op de arbeidsmarkt.

De score van de mate waarin persoonlijk begeleiders zich (kunnen) aanpassen aan veranderingen in het werk is 4.6. Hierbij gaat het ook om de veranderingen binnen de interne en externe arbeidsmarkt en de persoonlijk begeleiders kunnen er dus geen invloed op uitoefenen. Deze gemiddelde score is voldoende, maar er is nog ruimte voor verbetering.

Ook deze competentie kan vergeleken worden met de competentie flexibiliteit uit het competentieprofiel van de Gemiva-SVG Groep. Het gaat hier namelijk ook om het gemakkelijk aan kunnen passen aan veranderingen met betrekking tot bijvoorbeeld beleidswijzigingen.

Organisatiesensitiviteit

Hier zijn vragen gesteld gericht op de mate waarin medewerkers samenwerken en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen. Deze competentie heeft een gemiddelde score van 4.7. Dit is een positieve score. Het gaat om de mate waarin de persoonlijk begeleiders in een team of werkgroep participeren, zij zich identificeren met de organisatiedoelen en gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen voor het beslissingsproces.

In de interviews is gevraagd naar de betrokkenheid met de organisatie. Hieruit blijkt dat je voldoende betrokken kunt zijn wanneer je hier initiatief voor neemt. "Betrokken met organisatie verschilt wel per persoonlijk begeleider of je daar interesse in hebt" (respondent 7). Vanuit de organisatie zelf voelt niet iedere geïnterviewde persoonlijk begeleider zich betrokken. "Je kan wel alles volgen beetje op intranet, maar dat heeft niet echt de prioriteit" (respondent 6). Ook hier wordt gesproken over het feit dat zij daar te weinig tijd voor hebben.

Wat opvalt is dat in het medewerkerstevredenheidsonderzoek de stellingen "Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen" en "Ik vind dat de Raad van



Bestuur de strategie en het beleid van de organisatie op een goede manier uitdragen naar de werkvloer” met een 6.4 en 6.3 worden beoordeeld. Het gemiddelde cijfer dat bij het onderwerp organisatie wordt gegeven is een 7.3.

Balans

De vragen met betrekking tot deze competentie gaan over de balans die medewerkers ervaren tussen de belangen van de werkgever en persoonlijke interesses.

Hierbij is de gemiddelde score het laagste. De score van de competentie balans is 4.1. De score is dus net aan voldoende, maar er is zeker nog ruimte voor verbetering. Hierbij moet wel worden meegenomen dat stelling 37 “Ik heb last van werkgerelateerde stress” ook gemeten is met de zespunten-schaal. Bij deze stelling wil dat dus zeggen dat 6 staat voor ‘heel erg’ en 0 voor ‘helemaal niet’.

De gemiddelde score op deze stelling was 2.9 wat ervoor zorgt dat de gemiddelde score op deze competentie ook daalt. 37% van de respondenten scoort een 4 of hoger, waaruit blijkt dat er toch sprake is van werkgerelateerde stress. Wanneer deze stelling er uit wordt gehaald is het gemiddelde op deze competentie 4.3.

Op de stelling “Mijn werk en privéleven zijn in balans” scoort 21,5% van de respondenten laag tot matig. Daarbij blijkt ook uit de interviews dat de balans niet altijd goed is. Er worden bijvoorbeeld overuren gemaakt om de kantoorwerkzaamheden uit te voeren.



6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de centrale vraag. Hierbij worden de resultaten van het literatuur- en veldonderzoek nog eens in kaart gebracht. Deze resultaten vormen samen het antwoord op de centrale vraag.

Wat zijn de oorzaken van de mismatch en wat kan de Gemiva-SVG Groep hieruit meenemen?

Volgens de theorie zijn er een aantal punten cruciaal bij een goede match tussen de werknemer en de functie. Het benutten van talenten op het werk of op een andere manier is een mogelijkheid om de vaardigheden te laten aansluiten bij de wensen van de medewerker (Van der Heijden, 2010). Bij loopbaanmanagement gaat het om de medewerkers te laten groeien en ontwikkelen. Het gaat om de juiste mensen op de juiste plaats, op de juiste tijd, maar ook om het motiveren, uitdagen, aantrekken en behouden van medewerkers. Het vergroten van inzetbaarheid is ook een doel van loopbaanmanagement. Door de steeds snellere veranderingen in de omgeving is het belangrijk om als medewerker inzetbaar te zijn en te blijven. Volgens de competentiegerichte benadering van inzetbaarheid van Van der Heijde & Van der Heijden (2006) wordt inzetbaarheid van medewerkers gemeten aan de hand van een vijftal competenties.

Met betrekking tot personeelstevredenheid spelen hier verschillende factoren een rol in. Werkdruk heeft hier voor een groot deel mee te maken en dit ontstaat volgens Wiezer et al. (2012) wanneer een medewerker niet voldoende mogelijkheden heeft om het werk goed uit te voeren. Het JD-R model geeft aan dat er werkisen en energiebronnen zijn die van invloed zijn op onder andere de tevredenheid van medewerkers.

Hoe ziet de functie van de persoonlijk begeleiders er uit – en welke ontwikkelingen hebben zich hierin voorgedaan binnen de Gemiva-SVG Groep?

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke factoren hebben geleid tot de mismatch, waardoor de HR-afdeling van de Gemiva-SVG Groep hiermee aan de slag kan om dit te verbeteren. Uit het analyseren van de bestaande gegevens blijkt dat het regie voeren over het tot stand komen en uitvoeren van de ondersteuningsplannen van de cliënten bij de functie is gekomen. Verder wordt er gesproken over begeleiden van begeleiders en informeren en afstemmen met het netwerk. In bijlage 5 is er een overzicht te vinden van de veranderingen in de functie.

Uit de interviews is duidelijk geworden dat de persoonlijk begeleiders een toename aan verantwoordelijkheden ervaren die tot ontevredenheid heeft geleid. Taken die voorheen door de locatiemanager werden gedaan, moeten nu worden opgepakt door persoonlijk begeleiders. Dit zijn steeds meer administratieve taken en deze worden allemaal in het systeem PlanCare vastgelegd. Ouders zijn veel mondiger en hier moet de persoonlijk begeleider mee weten om te kunnen gaan. Hierdoor zijn de gesprekstechnieken steeds belangrijker geworden. De persoonlijk begeleiders geven aan het team nu echt te moeten aansturen. Waar de persoonlijk begeleider eerst veel meer aan het bed werkte, is de functie nu veel meer gericht op het aansturen van begeleiders. Daarnaast blijkt uit de interviews dat de waardering een belangrijke factor is die heeft geleid tot de mismatch.

Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen theorie en praktijk op het gebied van functieontwikkelingen van de persoonlijk begeleiders?

In de praktijk bij de persoonlijk begeleiders van Swetterhage blijkt dat er verbetering nodig is op het gebied van werkdruk. De hoeveelheid werk dat gedaan moet worden in de tijd die daar beschikbaar voor is, is niet in balans. Dit beïnvloedt de betrokkenheid van de persoonlijk begeleiders met de organisatie. Ook de materiële en immateriële waardering zijn niet in balans wat onder andere kan leiden tot werkdruk. Met betrekking tot energiebronnen ervaren de persoonlijk begeleiders genoeg sociale steun van collega's. Zij geven aan in leuke teams te werken en de juiste ondersteuning te krijgen van de locatiemanager. Wanneer het gaat om functionele steun kan dit beter. Persoonlijk begeleiders ervaren dat werk op hen wordt afgeschoven. Volgens Wiezer et al. (2012) is tekort aan functionele steun een factor die werkdruk kan veroorzaken.



De persoonlijk begeleiders geven aan dat er voldoende loopbaanmogelijkheden zijn binnen de Gemiva-SVG Groep, maar dit vraagt wel veel initiatief van de medewerker. Voor het ontwikkelingsgesprek wordt daarbij ook veel gevraagd van de medewerker waardoor dit niet boven aan het lijstje staat en ook nog eens druk met zich mee brengt. Per locatiemanager verschilt het in welke mate er aandacht wordt gegeven aan dit gesprek. Volgens Giesbers, Sanders en de Looze (2016) is de ontwikkelroute belangrijk met betrekking tot de kwalificatieveroudering die leidt tot mismatches. Het is dus van belang om in actie te komen als het gaat om de personeelsontwikkeling.

Om te kunnen voldoen aan de wisselende eisen in functies is het belangrijk dat medewerkers goed inzetbaar zijn. Met de competentiegerichte benadering van inzetbaarheid is het gemiddelde inzetbaarheidsniveau van de persoonlijk begeleiders in kaart gebracht. Bij deze benadering gaat het om het behouden van specifieke bekwaamheid binnen organisaties en om het succes in de loopbanen van individuele medewerkers (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). De persoonlijk begeleiders van Swetterhage zijn over het algemeen goed inzetbaar. Op dit moment is de inzetbaarheid score 4.5 op een schaal van 0 tot 6. De score geeft wel aan dat er nog ruimte is voor de verbetering van de inzetbaarheid. Vooral als het gaat over de betrokkenheid kan er verbetering komen in de personeelstevredenheid.

Wat zijn de oorzaken van de mismatch en wat kan de Gemiva-SVG Groep hieruit meenemen?

- Toename van het aantal taken
- Werkeisen die zwaarder worden
- Gebrek aan waardering, zowel materiële als immateriële
- Onduidelijkheid over ontwikkelingsgesprekken en ontwikkelingsmogelijkheden

Er is in de functie van de persoonlijk begeleiders wel degelijk iets veranderd. De Gemiva-SVG Groep heeft hier niet toereikend op ingespeeld waardoor de mismatch is ontstaan. Naar aanleiding van het onderzoek blijkt dat er verbetering nodig is op het gebied van waardering, loopbaanmanagement en werkdruk. Ook blijkt uit het onderzoek dat persoonlijk begeleiders die ongeveer langer dan 3 jaar de functie uitoefenen meer ontevreden zijn dan de persoonlijk begeleiders die nog niet zo lang de functie uitoefenen.



7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er kritisch teruggeblikt op het onderzoek. De mogelijkheden tot verbetering van het onderzoek worden in kaart gebracht.

Door in het vooronderzoek in gesprek te zijn gegaan met een aantal persoonlijk begeleiders is de situatie in beeld gebracht en is er afgebakend op de theorie. De factoren die een rol spelen bij een goede match tussen een functie en medewerkers zijn hierdoor in kaart gebracht. Op de modellen is afgebakend door te kijken welke het beste aansluiten op het onderzoek. Hiervoor is ook terug gekeken naar het vooronderzoek dat is gedaan. In eerste instantie lag de focus vanuit de Gemiva-SVG Groep op het oplossen van de mismatch, maar voor dit onderzoek was het belangrijk om terug te gaan naar hoe deze mismatch is ontstaan waardoor de focus van het onderzoek is aangepast.

Doordat het vraagstuk niet valt binnen een afgebakend HR-kennisgebied (zoals bijvoorbeeld ziekteverzuim, loopbaanmanagement en talentmanagement) waren er meerdere theorieën nodig om het vraagstuk te behandelen. Dit vraagstuk zou kunnen passen in een bredere discussie zoals de vergrijzing van het personeelsbestand, maar gebaseerd op de Gemiva-SVG Groep is de keuze gemaakt om de medewerkerstevredenheid als vertrekpunt te nemen, omdat uit de situatieschets en de probleemanalyse blijkt dat er een significante groep persoonlijk begeleiders van de Gemiva-SVG Groep ontevreden zijn in hun huidige functie.

Uit het vooronderzoek bleek dat er persoonlijk begeleiders van functie zijn veranderd en verder zijn gegaan als begeleider. Deze groep is niet meegenomen in het onderzoek. Dit is een interessante groep voor een eventueel vervolgonderzoek vanuit de Gemiva-SVG Groep. Daarnaast is er met betrekking tot de interviews geen onderscheid gemaakt in de doelgroep. Hoelang iemand in dienst is, is hierin niet meegenomen.

Uit het onderzoek blijkt ook dat er wel voldoende mogelijkheden zijn voor medewerkers om zich te ontwikkelen. Hier komt echter veel initiatief van de medewerker bij kijken en het is zijn of haar verantwoordelijkheid iets te doen met zijn of haar loopbaan. De verwachting was dat bij de mismatch niet voldoende loopbaanmogelijkheden waren, maar dit blijkt dus wel zo te zijn. Een verklaring hiervoor is mogelijk dat medewerkers hierin niet voldoende worden ondersteund. Om te kijken of de persoonlijk begeleiders de ondersteuning missen met betrekking tot de loopbaanmogelijkheden zou een vervolgonderzoek op zijn plaats zijn om hierin te spreken met onder andere de locatiemanagers.

Met de vragenlijst van de competentiegerichte benadering is het gemiddelde inzetbaarheidsniveau van de persoonlijk begeleider geschetst. Echter, dit is het enige wat met de vragenlijst gemeten kon worden. Om deze reden hebben er interviews plaatsgevonden met willekeurig bepaalde persoonlijk begeleiders om de verschillen en overeenkomsten tussen de praktijk en de beschreven literatuur te achterhalen en zo deelvraag 3 verder te kunnen beantwoorden. De gemiddelde uitkomst uit de vragenlijst was 4.5. Dit valt onder de categorie 'goed'. Uit de interviews bleek dat persoonlijk begeleiders het toch moeilijk ervaren om met deze veranderingen in de functie mee te gaan. Hierdoor lag deze uitkomst niet helemaal in lijn met mijn verwachting.

Om antwoord te geven op de deelvragen is er soms naar het medewerkerstevredenheidsonderzoek gekeken dat eind 2016 heeft plaatsgevonden. Dit onderzoek is gedaan onder alle medewerkers van de Gemiva-SVG Groep en dus niet specifiek op de persoonlijk begeleiders van Swetterhage. Dit heeft invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek, doordat de persoonlijk begeleiders hier misschien juist andere antwoorden op hebben gegeven.

Tenslotte konden er in het onderzoek gerichte aanbevelingen worden gedaan doordat de functieontwikkelingen binnen de Gemiva-SVG Groep zijn achterhaald. Wel zijn de aanbevelingen over het algemeen geformuleerd en niet per locatiemanager/doelgroep. Er zijn verschillende ervaringen per doelgroep en per werkwijze van een locatiemanager. Hierdoor kunnen voor de ene locatie aanbevelingen minder geschikt zijn dan andere, bijvoorbeeld omdat zij het dan al zo doen.



Er is in dit onderzoek niet gesproken met locatiemanagers om te kijken waar dit aan kan liggen. Om deze reden zou het goed zijn om een vervolgonderzoek te starten met betrekking tot de verschillen tussen locaties en de oorzaken en gevolgen hiervan.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er aanbevelingen gedaan aan de Gemiva-SVG Groep die het uiteindelijk mogelijk maken dat het doel van het onderzoek wordt behaald: medewerkerstevredenheid in stand houden en de kwaliteitszorg behouden. De aanbevelingen worden niet gedaan om de problemen in de zorg sector op te lossen, maar om de PO&O-afdeling van de Gemiva-SVG Groep handvatten te geven om het probleem op te lossen wat zich afspeelt bij de persoonlijk begeleiders op organisatorisch, bedrijfskundig en maatschappelijk vlak.

Er zal op vier vlakken actie moeten worden ondernomen. De ontwikkelingsgesprekken, de functiewaardering, het verminderen van de werkdruk en tot slot het faciliteren en borgen van een manier waarop medewerkers meer invloed hebben op het beleid van de organisatie.

Werkdruk verminderen

Gebruik maken van het maatjessysteem

Volgens Giesbers, Sanders en de Looze (2016) is de taak(her)ontwerproute een van de routes die leidt tot een verbetering van de match. Daarnaast moet de medewerker over regelmogelijkheden beschikken om te kunnen voldoen aan taakeisen. Functionele steun is een van de regelmogelijkheden die hieraan kan bijdragen, zowel van collega's als van de leidinggevende (Wiezer et al., 2012).

Om de match te verbeteren is het daarom goed om binnen de teams gebruik te maken van het maatjessysteem. Binnen een van de teams van Swetterhage wordt dit systeem al gebruikt wat ervoor heeft gezorgd dat de werkdruk is afgenomen. Ook voelen de persoonlijk begeleiders zich meer gesteund. Bij het maatjessysteem worden verschillende werkzaamheden overgenomen door collega begeleiders zodat de persoonlijk begeleiders aan de prioriteiten en de betrokkenheid met de organisatie kunnen werken. Een lijstje met taken die eventueel door collega's kunnen worden overgenomen helpt hierbij. Vervolgens zal dit besproken moeten worden in het teamoverleg. Hierbij is het ook belangrijk dat er gekeken wordt naar de kwaliteiten en wensen van de collega's. Op deze manier kan goed worden afgestemd wie welke taak krijgt. Ik heb opgemerkt dat dit een positieve invloed heeft op de tevredenheid van het personeel. Daarnaast sluit het goed aan bij de theorie waarover gesproken is.

Uit de enquête blijkt dat ongeveer de helft van de persoonlijk begeleiders werk gerelateerde stress ervaart. Werkdruk kan hier een oorzaak van zijn. Om deze reden is het goed om het maatjessysteem te implementeren. Daarbij is het met betrekking tot de organisatie een goede stap richting het verbeteren van de medewerkerstevredenheid en daarbij de kwaliteitszorg die zij willen leveren.

Werkdruk bespreekbaar maken

In het teamoverleg moet daarbij het doel hiervan duidelijk worden gecommuniceerd. De medewerkerstevredenheid is hier van belang en het verlagen van werkdruk speelt hier een cruciale rol in. Door werkdruk bespreekbaar te maken kunnen medewerkers zich al meer gesteund voelen. Daarbij: 'informer en betrekken'. Wanneer de organisatie het bespreekbaar maakt erkennen zij dat er een probleem is.

Adviseren over het delegeren van taken

Bij het maatjessysteem is het belangrijk dat persoonlijk begeleiders taken gaan delegeren aan collega's. Het delegeren van taken blijkt voor sommige medewerkers moeilijk te zijn. Om deze reden is het belangrijk dat er ondersteuning kan worden verkregen met betrekking tot het delegeren van taken.

Administratieve last verminderen

De administratieve werkzaamheden zijn enorm toegenomen en niet iedere persoonlijk begeleider haalt hier zijn of haar energie uit. Daarbij komt kijken dat het voor sommige persoonlijk begeleiders moeilijk is. Om deze redenen is het goed om te kijken in welke gevallen deze werkzaamheden kunnen worden uitbesteed. Wanneer dit niet binnen het team mogelijk is kan er organisatiebreed worden gekeken. Zo zijn er administratieve medewerkers werkzaam op Swetterhage die deze taken wellicht kunnen uitvoeren.



Voor de persoonlijk begeleiders die de administratie wel leuk vinden, maar hier niet genoeg tijd voor hebben, moet worden gekeken naar mogelijkheden om meer kantooruren te krijgen.

Zoals in de externe analyse al werd aangegeven heeft van der Aalst (2018) in de factsheet oplossingen voor tekorten in de sector geschetst. Eén daarvan was ook het verschuiven van niet-zorgtaken naar servicemedewerkers.

Het maatjessysteem zal resulteren in een hogere personeelstevredenheid, minder hoge werkdruk en een betere werk-privébalans.

Uiten van waardering

Functie waardering

Uit de resultaten van het kwalitatieve onderzoek is gebleken dat persoonlijk begeleiders de waardering missen, zowel materiële als immateriële. Een aanbeveling is dan ook om te gaan kijken hoe de nieuwe functie moet worden gewaardeerd. Er zal met deze nieuwe waardering gekeken moeten worden naar kennis, zelfstandigheid, contacten, gezag, werktijden en verantwoordelijkheid voor resultaten. Hierbij moet het verschil met de functie van begeleider ook worden meegenomen.

Begrip tonen

Daarnaast kan een andere blik van waardering helpen om de personeelstevredenheid te waarborgen. Een e-mail op de dag van de zorg of een bericht op intranet geeft al een blik van waardering. Ook de locatiemanager kan in een teamoverleg de waardering naar zijn/haar medewerkers uitspreken.

Verhogen kwaliteit ontwikkelingsgesprekken en mogelijkheden

Uit de interviews blijkt dat het per locatiemanager verschilt hoeveel ontwikkelingsgesprekken er worden gevoerd. Daarbij is de vrijblijvendheid ook verschillend en wordt het initiatief in veel gevallen bij de persoonlijk begeleider gelaten. Het is belangrijk dat er duidelijkheid ontstaat omtrent de kwantiteit en de kwaliteit van de ontwikkelingsgesprekken. Het is goed om eens per jaar in gesprek te gaan met de medewerker over hun functioneren en over hun loopbaan. Daarbij moet wel per individu gekeken worden naar de behoefte. Doordat de functie is veranderd zijn er andere vaardigheden nodig. De mogelijkheden die er binnen de organisatie zijn zouden hier ook besproken moeten worden. Informatie over de ontwikkelingsgesprekken/mogelijkheden en een stimulans vanuit de locatiemanager zal de kwaliteit verhogen.

Naast het stil staan bij het functioneren en bij de loopbaan moet de mogelijkheid er zijn om ook in een individueel ontwikkelingsgesprek werkdruk bespreekbaar te maken en om op zoek te gaan naar oplossingen.

Met betrekking tot de competentiespiegel wordt hier niet altijd gebruik van gemaakt, omdat het veel tijd kost. Medewerkers moeten hier het nut van inzien en wanneer zij de behoefte hebben moet hier tijd voor worden vrijgemaakt. Ook dit vraagt wat stimulans van de locatiemanager.

Faciliteer meer invloed op beleid voor persoonlijk begeleiders

Over het algemeen scoren de persoonlijk begeleiders voldoende op de competentie organisatiesensitiviteit, maar aangezien een van de waarden die de Gemiva-SVG Groep koestert 'betrokken' is, is het belangrijk dat de organisatie hier iets mee doet. Daarbij zorgt betrokkenheid voor betere bedrijfsresultaten en medewerkerstevredenheid. Uit de interviews is gebleken dat betrokkenheid bij de organisatie veel initiatief vereist. Om deze reden is het belangrijk om meer invloed te faciliteren op het beleid. Medewerkers willen betrokken zijn, maar weten niet goed hoe zij dit moeten aanpakken. Door medewerkers te informeren en medewerkers mogelijkheden te bieden om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen zal de betrokkenheid toenemen.

9. Implementatieplan

Hier worden concrete acties vastgesteld, deze acties zijn naar aanleiding van de bovengenoemde aanbevelingen gekozen.

Aanbeveling:

Werkdruk verminderen

Wie	Resultaat	Wat	Wanneer af	Evaluatie	Kosten
PO&O Consultant, Locatiemanagers (Im), Persoonlijk begeleiders (pb'er)	Doel van het maatjessysteem is duidelijk, pb'ers weten hoe en wat zij moeten doen	Idee maatjessysteem duidelijk maken.	Eind augustus 2018	Begin september 2018, pb'ers en locatiemanager	1,5 uur x uurloon pb'er €15 x 99 pb'ers + uurloon Im €20 x 7 + uurloon PO&O Consultant €18,50 x 1 = €3287
Persoonlijk begeleiders	Overzicht van de te delegeren taken	Lijstje maken met taken die zij kunnen delegeren en die geen prioriteit hebben.	Begin september 2018	n.v.t.	1 uur x €15 x 99 = €1485
Locatiemanagers, Persoonlijk begeleiders	Taken zijn verdeeld, werkdruk wordt minder	Taken worden verdeeld in het maandelijkse teamoverleg .	Begin september 2018	Midden september 2018, pb'ers en locatiemanagers	1,5 uur x €15 x 99 €20 x 7 = €2437,50
PO&O, Locatiemanagers	Persoonlijk begeleiders weten hoe zij taken kunnen delegeren	PO&O biedt hulp bij problemen met delegeren door middel van advies te geven aan locatiemanagers.	In samenspraak met locatiemanagers	In samenspraak met locatiemanagers	Uurloon locatiemanager + uurloon PO&O Consultant



Aanbeveling:

Meer waardering voor persoonlijk begeleiders

Wie	Resultaat	Wat	Wanneer af	Evaluatie	Kosten
PO&O Consultant	Weten hoe de functie moet worden ingedeeld	Kosteloze training van FWG Gehandicaptenzorg die leert hoe je functies kunt indelen. Dit is per 1 april 2018 ingevoerd, gebaseerd op de onderliggende methodiek FWG 3.0 waar Gemiva-SVG Groep nu mee werkt.	13 september 2018 zijn nog plekken beschikbaar	2 weken na de training	7 uur training incl. reistijd en evaluatiekosten x uurloon €18,50 = €129,50
Locatiemanagers, PO&O Consultant	Persoonlijk begeleiders moeten zich gewaardeerd voelen	Specifiek gedrag moet worden gewaardeerd. Complimenten geven die gericht zijn op een specifieke actie. HR moet hierbij een workshop geven over hoe je als leidinggevende medewerkers beloond.	Workshop met alle locatiemanagers en 2 PO&O Consultants eind september 2018. Direct wanneer er positief gedrag of een goede prestatie wordt neergezet	Einde van het jaar P&O Consultant met locatiemanagers evalueren hoe het gaat.	uurloon lm €20 x 7 + uurloon PO&O Consultant €18,50 x 2 = €177 x 4 uur = €708,- uurloon lm €20 x 7 + uurloon PO&O Consultant €18,50 x 1 = €158,50 x 2 uur = €317,-
PO&O Consultant bepaalt, Communicatiemedewerker voert uit	Waardering	Op verjaardag een kleinigheidje (hierbij valt te denken aan een mok van de Gemiva-SVG Groep). Bij jubileum een bericht op intranet plaatsen. Dag van de zorg een mailtje en kleinigheidje.	Wanneer van toepassing	n.v.t.	PO&O Consultant 2 uur in de maand €18,50 = €444,- per jaar Communicatiemedewerker 1 uur per maand €15,- = €180,- per jaar



Aanbeveling:

Verhogen kwaliteit ontwikkelingsgesprekken

Wie	Resultaat	Wat	Wanneer af	Evaluatie	Kosten
PO&O Consultant, Locatiemanager	Voor de locatiemanagers is het beleid omtrent de ontwikkelingsgesprekken duidelijk	PO&O Consultant gaat in gesprek met de locatiemanagers over het proces omtrent de ontwikkelingsgesprekken. Mini workshop over hoe locatiemanagers dit moeten doen.	Begin oktober 2018	Wanneer nodig	3 uur x €18,50 €20 x 7 = €475,50
Locatiemanagers, persoonlijk begeleiders, PO&O Consultant	Per individu een beeld van de behoefte met betrekking tot ontwikkelingsgesprekken	Gesprekken met de persoonlijk begeleiders over de behoefte aan ontwikkelingsgesprekken en competentiespiegel. Ook hier geeft de PO&O Consultant de input in de mini workshop die wordt gegeven op 3 september 2018.	Midden september. Vanaf 2019 start met nieuwe ronde ontwikkelingsgesprekken	Eind van het jaar in beeld wie wat nodig heeft	1 uur x €20 x 7 €15 x 99 €1625
Locatiemanagers, persoonlijk begeleiders	Kwaliteit ontwikkelingsgesprekken verhoogd en tevredenheid gestegen	Ontwikkelingsgesprekken met pb'ers over afgelopen jaar en komende daar.	Vanaf januari 2019	Eind maart	1 uur x €20 x 7 €15 x 99 €1625

**Aanbeveling:**

Faciliteer meer invloed op beleid voor persoonlijk begeleiders

Wie	Resultaat	Wat	Wanneer af	Evaluatie	Kosten
Locatiemanagers, P&O	Persoonlijk begeleiders weten hoe zij mee kunnen denken met betrekking tot het beleid	P&O informeert wanneer en hoe medewerkers invloed kunnen hebben op het beleid.	In teamoverleg bespreken wanneer iets speelt	Locatiemanager in teamoverleg bespreekbaar maken van de betrokkenheid	€20 x 7 = 140
Raad van Bestuur	Medewerkers zijn meer betrokken bij de organisatie	Deel organisatiesuccessen via de e-mail.	Wanneer mogelijk	n.v.t.	n.v.t.

Literatuurlijst

- Aalst, M. van der (2018, 12 maart). Zorg Factsheet arbeidsmarkt. Opgevraagd van <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo213859>
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In: *Advanced Ecp. Soc. Psychol.* Volume 62: pp: 335-343
- AZW. (2016). Arbeid in Zorg en Welzijn 2016 Eindrapport. Opgevraagd van <https://www.azwinfo.nl/handlers/ballroom.ashx?function=download&id=244>
- Barends, A. (2017, 17 april). Wat is medewerkerstevredenheid? Opgevraagd van <https://www.effactory.nl/kennis/themas/wat-is-medewerkerstevredenheid/>
- Boekestijn, J. (2017, 20 april). Fit, of Misfit? Opgevraagd van <https://www.symion.nl/fit-of-misfit/>
- CBS. (2016, 29 juni). Relatief hoog ziekteverzuim in de zorg. Opgevraagd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/26/relatief-hoog-ziekteverzuim-in-de-zorg>
- CBS. (2016, 16 november). Werknemers in zorg ervaren hoge werkdruk. Opgevraagd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/46/werknemers-in-zorg-ervaren-hoge-werkdruk>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands Resources Model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Essen, D. van. (2017, 5 februari). Kwaliteit gehandicaptenzorg staat onder druk. Opgevraagd van <https://www.fnv.nl/sector-en-cao/alle-sectoren/zorg-en-welzijn/gehandicaptenzorg/nieuws/kwaliteit-gehandicaptenzorg-onder-druk/>
- FWG. (z.j.). FWG Gehandicaptenzorg. Opgevraagd van <https://www.fwg.nl/gehandicaptenzorg/>
- Gemiva-SVG Groep. (z.j.). Organisatieschema [intern document].
- Gemiva-SVG Groep. (z.j.). Personeel, Organisatie en Opleidingen [intern document].
- Gemiva-SVG Groep. (2016). Medewerkerstevredenheid [intern document].
- Gemiva-SVG Groep. (2017, 16 januari). Meerjarenperspectief 2017-2020 [intern document].
- Gemiva-SVG Groep. (2018, 15 januari). Visie en waarden van de Gemiva-SVG Groep: een werkttest [intern document].
- Gemiva-SVG Groep. (2018, 2 mei). Jaarplan 2017 [intern document].
- Gijsbers, G., Sanders, J., & De Looze, M. (2016). *De toekomst van het werk: technologische ontwikkeling en het belang van duurzame inzetbaarheid*. Nederland: TNO.
- Heijde, B. van der. (2010). Aantrekkelijk loopbaanbeleid. In: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *De grote uittocht: negen essays over de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Heijde, C.M. van der, & Heijden, B.I.J.M. van der. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, p. 449 – 476.



Inspectie SZW. (2016, 15 juni). Gezond en veilig werken in de sector Zorg en Welzijn [sectorrapportage]. Opgevraagd van <https://www.inspectieszw.nl/publicaties/rapporten/2016/06/15/gezond-en-veilig-werken-in-de-sector-zorg-en-welzijn>

Kalkhoven, F., & Aalst, M. van der (2015, 16 juni). Zorg Sectorbeschrijving. Opgevraagd van http://www.publicatiesarbeidsmarktorgenwelzijn.nl/wp-content/uploads/2015/11/2015_UWV-Sectorbeschrijving-Zorg-def.pdf

Kennisplein gehandicaptensector. (z.j.). Nieuwe begeleidersrol in de gehandicaptenzorg. Opgevraagd van <http://www.kennispleingehandicaptensector.nl/gehandicaptenzorg/nieuwe-begeleidersrol-na-de-veranderingen-door-de-transitie.html>

Kleijn, H., & Rorink, F. (2016). *Verander management* (4^e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM* (2^e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

LeekerweideGroep. (z.j.). LeekerweideGroep. Opgevraagd van <https://www.leekerweide.nl/leekerweidegroep>

Locke, E.A. en Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and performance*. Englewood cliffs: NJ: Prentice-Hall

Ministerie van VWS. (2013, 16 juli). Zorgplan. Opgevraagd van <https://www.dwangindezorg.nl/begrippenlijst/zorgplan>

NIVEL. (2016). Inspelen op veranderingen in de zorg. Opgevraagd van https://www.nivel.nl/sites/default/files/bestanden/Inspelen_op_veranderingen_in_de_zorg.pdf

Noomen, J.L. (2012). *Integraal personeelsmanagement* (11^e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. (2016). Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2015. Opgevraagd van https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/4310215/ROA_R_2016_2.pdf

Salancip, G.R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design in: *Administrative science quarterly*. Volume 23: pp: 224-253

SBB. (z.j.). Persoonlijk begeleider gehandicaptenzorg. Opgevraagd van <https://www.sbb.nl/kans/persoonlijk-begeleider-gehandicaptenzorg>

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (3^e ed.). Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.

Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. Opgevraagd van <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/401.pdf>

Schoemaker, M. (1999). Employability: loopbanen, mobiliteit en investeren in talenten. In: Doorewaard, H. en Nijs, W. de (red). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.



Stomphorst, E. (2009). *Een tevreden Menz* (master thesis). Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/40199>

Trompenaars, F., & Coebergh, P.H. (2014). *100+ Management Models*. Oxford, Engeland: Infinite Ideas.

Vsnu. (z.j.). Grip op je loopbaan dankzij inzicht in eigen kunnen en wensen. Opgevraagd van https://vsnu.nl/personeel_best_pract_vumc_loopbaanbeleid.html

Werken in de gehandicaptenzorg. (z.j.). Beroepen. Opgevraagd van <http://www.werkenindegehandicaptenzorg.nl/beroepen>

Wiezer, N., Schelvis, R., Zwieten, M. van, Kraan, K., Klauw, M. van der, Houtman, I., Bakhuys-Roozeboom, M. (2012). *Werkdruk* (R12-10877). Opgevraagd van https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf

Zorgvisie. (2017, 3 maart). Ziekteverzuim gehandicaptenzorg blijft stijgen. Opgevraagd van <https://www.zorgvisie.nl/ziekteverzuim-gehandicaptenzorg-blijft-stijgen/>



Bijlagen

Bijlage 1 Verslag gesprekken persoonlijk begeleiders

In de verkennende gesprekken met de persoonlijk begeleiders (pb'ers) zijn er van tevoren 4 vragen opgesteld. Aan de hand van deze vragen is er ongeveer een half uur gesproken met de persoonlijk begeleiders.

Persoonlijk begeleider 1

1. Kun jij mij iets vertellen over jouw loopbaan binnen Swetterhage en waarom jij destijds hebt gekozen voor de functie van pb'er?

Ik ben begonnen als begeleider, maar toen er een pb'er met zwangerschapsverlof ging heb ik in die periode haar rol overgenomen. Toen zij terug was ben ik weer als begeleider aan de slag gegaan. Die pb'er raakte weer zwanger en is toen ook niet meer terug gekomen als pb'er. De locatiemanager vroeg toen of ik pb'er wilde worden. Nu sinds november 2017 pb'er. Ik heb SPH gestudeerd en dit sluit goed aan met wat ik nu doe.

Waarom pb'er?

Er waren weinig uitdagingen meer en leek mij leuk om meer over de achtergrond van de cliënten te weten te komen. Ik merkte ook dat de visie van Gemiva niet werd geïmplementeerd en ik zag dat er veel meer bereikt kon worden met de cliënten. Ik kreeg als pb'er extra taken, meer verantwoordelijkheid en meer invloed om de visie na te streven op de cliënten.

Kun je voorstellen dat pb'ers kiezen om juist andersom van functie te wisselen, dus van pb'er naar begeleider?

Ja, er zijn veel taken die erbij komen wanneer je pb'er bent. Ook veel computer werkzaamheden. Het hoofd systeem waar wij mee werken is best lastig en dit is denk ik wel een reden voor pb'ers om hiervoor te kiezen. Ook is het lastig wanneer iets niet goed loopt, als pb'er ben je dan eigenlijk de pineut. Als begeleider heb je ook meer aandacht voor de cliënten, als dat iets is wat je juist wel wilt hebben snap ik het.

2. Het verzuimpercentage is in de afgelopen jaren toegenomen, in hoeverre denk jij dat het verzuim van de pb'ers te maken heeft met de functie inrichting en het plezier?

Zoals ik zei, de toename van het computer werk kan een goede reden zijn. Er wordt ook strenger gecontroleerd op de pb'ers waardoor de werkdruk soms best hoog kan zijn voor pb'ers. Met betrekking tot het plezier wordt er nu meer gekeken naar de visie van Gemiva waardoor er dingen anders worden gedaan dan al die jaren ervoor. Door de vele veranderingen is er hier en daar minder ruimte om zelf ideeën in te brengen. Er is meer invloed van 'boven' en wat daar gezegd wordt moeten we uitoefenen.

Enerzijds is het dus goed dat de visie meer wordt nagestreefd. Het is enerzijds beter voor de cliënt, maar anderzijds kan er minder plezier worden ervaren doordat er meer moet en minder mag door veranderingen.

3. Hoe heb jij de afgelopen jaren de verschillende ontwikkelingen in de zorg ervaren binnen jouw functie?

Ik positief. Ik ervaar steeds meer plezier. Ik kan voorstellen dat voor pb'ers die langer in dienst zijn de motivatie is afgenomen. Dingen die 20 jaar geleden bijvoorbeeld niet hoefde en die nu ineens wel moeten. Hoezo zou dat nu ineens gaan werken vragen zij zich dan af.

Met betrekking tot de computerwerkzaamheden kan dit voor voor oudere medewerkers als belastend worden ervaren. Dit kan iets zijn waardoor verloop en verzuim toeneemt. Het zijn wel mensen in de zorg, niet in ICT. Dit hebben ook meerdere collega's aangegeven. Zo is een collega van mij gestopt als pb'er, wel al een tijd terug hoor, door de toename van het computer werk en het aantal verslagen dat zij moest maken.



Zij beschikte niet over de competenties en motivatie om dit te doen. Er moet natuurlijk ook intrinsieke motivatie zijn voor dit computer werk. Wanneer dit er niet is zullen de diverse trainingen ook niet per se helpen.

Kan je de ontwikkelingen bijhouden en word je daarin voldoende ondersteund/geschoold?

Er worden wel faciliteiten aangeboden zoals inlooptdagen voor het systeem PlanCare. Ik weet alleen niet of dit bij iedereen bekend is. Het zijn handige dagen waar je terecht kan met vragen of onduidelijkheden.

4. Vind je nog steeds dat je het werk doet waar je toen voor hebt gekozen en waar je goed in bent?

Mijn locatiemanager let hier goed op. Zo deelt zij taken toe door te kijken naar waar ieders kwaliteiten liggen. Ze kijkt naar wat je in huis hebt en geeft je dan een taak. Je ziet ook dat dit goed werkt.

Persoonlijk begeleider 2

1. Kun jij mij iets vertellen over jouw loopbaan binnen Swetterhage en waarom jij destijds hebt gekozen voor de functie van pb'er?

Sinds 1989 pb'er. Eerst een opleiding gevolgd en toen mentor geweest, zo heette dat toen. Ook wel op andere locaties gewerkt voor eventjes, maar wel echt de ontwikkeling van mentor naar pb'er meegemaakt. Die verandering naar pb'er bracht natuurlijk wat vragen met zich mee, maar kreeg wel gewoon zijn plek. Verschillende cursussen hebben plaatsgevonden.

2. Het verzuimpercentage is in de afgelopen jaren toegenomen, in hoeverre denk jij dat het verzuim van de pb'ers te maken heeft met de functie inrichting en het plezier in het werk?

Ja, ik kan het me voorstellen. Onder andere PlanCare is iets wat er is bijgekomen een tijdje terug. In het begin krijg je dan wat informatie en denk je ik snap het, maar dan komt er daarna weer wat nieuws en dan word je toch een beetje in het diepen gegoooid.

Oudere pb'ers weten natuurlijk niet veel van computers. Pb'ers zijn toch van de praktijk ook en dan hebben ze zoiets van: hoezo nou weer die computer. Als het gaat om plezier, er zijn steeds meer deadlines waar pb'ers zich aan moeten houden voor verslagen etc. dit maakt het niet leuker en maakt de druk groter. Contact met cliënten wel leuk.

Kun je voorstellen dat er pb'ers kiezen om van pb'er naar begeleider te gaan?

Ja, twee oude collega's van mij hebben hiervoor gekozen. Daar was ook het adhoc optreden en vaak klaar staan een grote reden. Omdat in deze groep veel mensen met dementie zitten en mensen die langzaam toch aan hun einde komen, wordt er van de pb'ers verwacht dat ze snel klaar staan en zij vaak worden gebeld. Ook het computer werk speelde hier wel een rol, maar niet de overheersende factor geweest.

3. Hoe heb jij de afgelopen jaren de verschillende ontwikkelingen in de zorg ervaren binnen jouw functie?

Toename van computer werk, meer taken en meer verantwoordelijkheden. De werkdruk is hierdoor hoger, vooral in administratie. Wat ik zei, al die deadlines zijn er en daar is weinig tijd voor. Ik werk dan wel 24 uur, maar het zijn allemaal korte diensten waardoor je gewoon vaak niet 2 dagen bijvoorbeeld achter elkaar vrij bent.

Kun je de ontwikkelingen bijhouden en word je daarin voldoende ondersteund/geschoold?

Ja. Het aansturen, aanspreekpunt zijn en regie voeren kan ik persoonlijk goed bijhouden. De computer ontwikkelingen zijn voor mij iets moeilijker bij te houden.

4. Vind je nog steeds dat je het werk doet waar je toen voor hebt gekozen en waar je goed in bent?

Ik zie nog steeds uitdagingen en dat blijft het leuk houden en het team is gewoon echt goed en stabiel. Als ik kijk naar het team, onze expertise ligt echt bij de doelgroep die aan het dementeren is en bijna bij het einde is. Als ik dan andere groepen zie die daar moeite mee hebben, denk ik dat binnen de stichting wij elkaar beter kunnen helpen. Wij zouden bijvoorbeeld de andere woningen kunnen ondersteunen hoe om te gaan met dementerende cliënten.

**Steunt de locatiemanager jouw team in het blijven ontwikkelen van talenten en probeert hij/zij taken te verdelen naar kunde van medewerkers?**

Mwa, de vorige locatiemanager deed dit wel en kon ik echt mee sparren. Hier kon ik mijn verhaal kwijt en keek naar oplossingen binnen het team. Met de huidige locatiemanager is dit veel minder en denk ik: ik los het zelf wel op. Wat soms moeilijk is.

Wat blijft het leuk houden?

Wij hebben gewoon een sterk, stabiel team. Veel taken worden opgepakt en we helpen elkaar, zowel pb'ers als begeleiders. Wij geven de begeleiders de ruimte om taken op te pakken en de begeleiders nemen ook dit initiatief. Pb taken kunnen zij dus ook uitvoeren en daar helpen wij hen gewoon bij. Die hiërarchie is niet zichtbaar.

Persoonlijk begeleider 3**1. Kun jij mij iets vertellen over jouw loopbaan binnen Swetterhage en waarom jij destijds hebt gekozen voor de functie van pb'er?**

Ik heb eerst de kappersopleiding gedaan, eenmaal aan de slag vond ik dit niks. Toen ben ik de opleiding pb'er gaan doen hier en ben ik nu sinds 4 jaar ongeveer pb'er. Ik vind het leuk om zelf onderzoek te doen naar wat een cliënt bijvoorbeeld nodig heeft, als begeleider hoor je dit van de pb'er.

2. Het verzuimpercentage is in de afgelopen jaren toegenomen, in hoeverre denk jij dat het verzuim van de pb'ers te maken heeft met de functie inrichting en het plezier in het werk?

Ik heb zelf afgelopen jaar een burn-out gehad, dit kwam vooral omdat de werkdruk zo hoog was. Wij stonden met 2 pb'ers op 10 cliënten. Deze cliënten vroegen gewoon veel zorg en wij hadden veel taken. Er is een nieuw systeem en zijn sowieso taken bij gekomen. Ik werk dan 30 uur waarbij ik al 30 uur op de groep sta en daarnaast nog aan rapportages moet werken. Dit redde ik gewoon niet binnen de 30 uur. Ik had helemaal geen plezier meer in mijn werk en dit kwam grotendeels door de werkdruk. Toen de nieuwe locatiemanager kwam is er een pb'er bijgekomen waardoor iedereen 3 cliënten had. Ik kon hierdoor achterstallige dingen inhalen en met een frisse start beginnen.

Kun je voorstellen dat pb'ers naar begeleider willen gaan?

Ja, dit wilde ik ook zelf. Nadat ik terug ben gekomen van mijn burn-out heb ik dit aangegeven, omdat ik echt geen plezier meer had in het werk wat ik deed. Iedere 3 maanden heb je dan gesprekken over dingen waarvan ik denk: ik kan mijn tijd beter gebruiken. Als pb'er ben je ook echt een aanspreekpunt terwijl ik soms zoiets heb van: dat kan je zelf ook. Er hoeft niet eens echt zo'n onderscheid te worden gemaakt in pb'er – begeleider. Iedereen moet wel een beetje hetzelfde kunnen binnen de groep vind ik.

3. Hoe heb jij de afgelopen jaren de verschillende ontwikkelingen in de zorg ervaren binnen jouw functie?

Ja, goed. Digitaal doen is sowieso beter dan alles op papier. Ik heb mij ook meer verdiept in intranet omdat ik daar de tijd voor heb gekregen.

4. Je hebt net verteld waarom je voor de functie van pb'er hebt gekozen, vind je nog steeds dat je het werk doet waar je toen voor bent gekomen en voor hebt gekozen?

Ja, zeker. Wij verdelen de taken vooral zelf naar waar iemand zijn kwaliteiten liggen. Dit gebeurt lang niet overal. Maar hierdoor kan ik nu ook gewoon kwaliteit leveren, en dat gevoel had ik eerst niet. Toen deed ik alles omdat het af moest en niet omdat ik het leuk vond.

Persoonlijk begeleider 4**1. Kun jij mij iets vertellen over jouw loopbaan binnen Swetterhage en waarom jij destijds hebt gekozen voor de functie van pb'er?**

Begonnen als invaller, toen vast contract en al vrij snel ging pb'er weg en kon ik deze functie krijgen. Nu al 15 jaar pb'er. Super leuk om centraal te staan voor cliënt en op de contactpersoon te zijn.

**Welke veranderingen heb je ervaren?**

Er wordt steeds meer van je verwacht als pb'er. De werkdruk is daarom toegenomen. Veel computer werk, zo had je eerst 1 keer in de 2 jaar dat je je OP moest schrijven en nu al 1 keer per jaar. Ook had je eerst team overleg en nu pb overleg met locatiemanager en gedragsdeskundige. Nu moet je dat wat daarin wordt verteld uitoefenen op je team. Dus verantwoordelijk voor wat er in dat gesprek voor actie punten worden genoemd.

Ook de computer werkzaamheden hoor, ik word ook ouder. Iedere 3 maanden zijn er nu updates en veranderingen. Een keer is leuk en dan snap ik het, maar dan moet je het niet blijven veranderen. Ieder jaar bij de OP moet de helpdesk worden gebeld.

2. Het verzuimpercentage is in de afgelopen jaren toegenomen, in hoeverre denk jij dat het verzuim van de pb'ers te maken heeft met de functie inrichting? Er zijn veel meer verantwoordelijkheden, je bent echt een contactpersoon voor alles en ja, dat levert werkdruk op doordat niet iedereen hier goed mee om kan gaan.

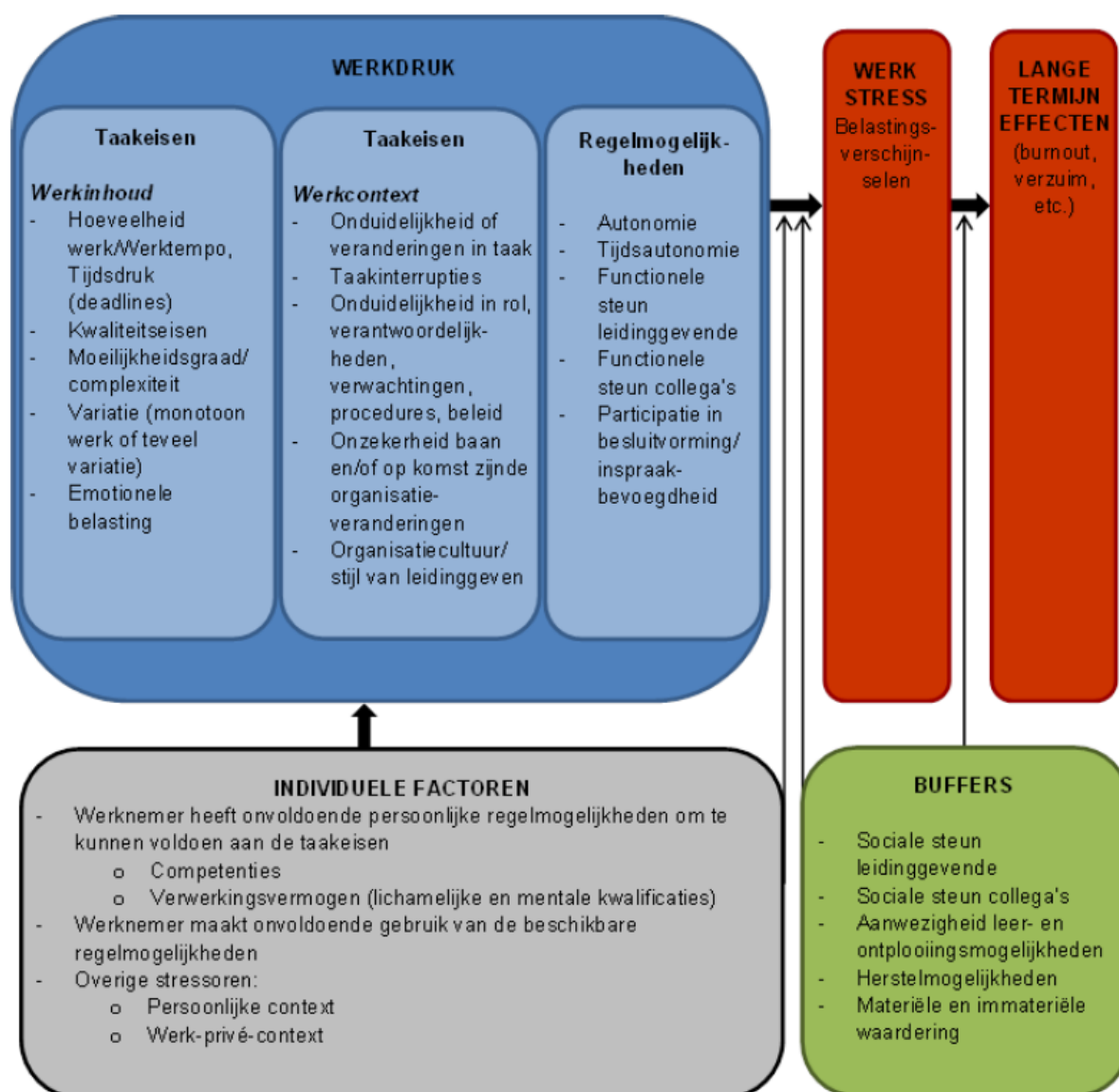
En met betrekking tot plezier in het werk? Als je geen plezier in dit werk hebt haak je sowieso af, maar die werkdruk heeft daar wel mee te maken. Druk is gewoon toegenomen waardoor er medewerkers een burn-out krijgen. Collega heeft nu ook burn-out. Soms denk ik ook: doe ik het voor die €50 per maand meer? Ik stop ermee. In dat opzicht snap ik dus dat pb'er zoiets hebben van: ik ga stoppen en word begeleider. Dan heb je in ieder geval die eind verantwoordelijkheid niet.

Denk je dat andere collega's jou kunnen helpen?

Ja, wij moeten sowieso meer gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Bijvoorbeeld die computer werkzaamheden zou een begeleider uit mijn team veel makkelijker kunnen doen, die dat ook leuk vindt. Dan heb ik tijd om andere dingen te doen en waar mijn kwaliteiten liggen. Wanneer de dingen worden afgenomen waar jij moeite mee hebt, ontstaat er meer rust in je hoofd. Meer rust in je hoofd maakt ruimte voor andere mogelijkheden. Gemiva biedt je wel goede kansen, waardoor je werkveld breder wordt. Zo heb ik 2 jaar geleden nog een verpleegkundige diploma behaald.

Ik heb gewoon geen tijd meer om bijvoorbeeld op intranet dingen en plannen te lezen die echt wel zullen helpen in mijn werk en om de visie van Gemiva te ondersteunen, maar dat is dan geen prioriteit en daarom doe ik dat nooit. Ik moet dan in mijn vrije tijd gaan doen, sorry maar daar heb ik ook al andere dingen te doen.

Bijlage 2 Model Werkdruk



Figuur 3.1: *Model Werkdruk* (Wiezer et al., 2012, p.4)



Bijlage 3 Functiebeschrijving Persoonlijk Begeleider wonen 2001

20 november 2001

Algemene informatie

Organisatie: Gemiva-SVG Groep
Dienst/sector: primair proces, wonen VG-sector
Functie: persoonlijk begeleider wonen

Kern van de functie

Begeleiden van cliënten bij het wonen, zowel individueel als groepsgewijs, en het bieden van de daarbij noodzakelijke ADL-ondersteuning.

De begeleiding wordt op methodische wijze uitgevoerd, zo mogelijk op basis van een individueel begeleidingsplan. De begeleiding is gericht op het in stand houden en/of bevorderen van het psychosociaal welbevinden en de zelfredzaamheid van de cliënten.

Plaats in de organisatie

Situatieschets

Door de woonlocaties van de VG-sector van de Gemiva-SVG Groep wordt zorg- en dienstverlening geboden aan mensen met een verstandelijke of meervoudige handicap met hulpvragen op het gebied van wonen. Deze hulpvragen worden beantwoord door het aanbieden van verzorging, begeleiding en ondersteuning aan cliënten in en om hun woonruimte, die een onderdeel vormt van een woonlocatie van de Gemiva-SVG Groep. De begeleiding is zowel individueel- als groepsggericht.

De zorg- en dienstverlening wordt geboden door persoonlijk begeleiders en begeleiders en leerlingen.

Leiding ontvangen/geven

De persoonlijk begeleider ontvangt hiërarchisch leiding van de locatiemanager. De persoonlijk begeleider geeft werkinhoudelijke aanwijzingen aan begeleiders en leerlingen, en begeleidt in opdracht van de locatiemanager leerlingen, stagiaires en/of vrijwilligers.

Interne/externe contacten

De persoonlijk begeleider neemt deel aan diverse interne overlegvormen op locatieniveau.

Hij onderhoudt, binnen de kaders van de individuele begeleidingsplannen, contacten met zeer diverse personen en instanties uit het sociale netwerk van cliënten en met de voor de locatie werkzame BBO-ers. In opdracht van zijn leidinggevende kan hij contacten onderhouden met bijv. leveranciers, stagescholen en dergelijke, en kan hij een bijdrage leveren aan externe overlegvormen.

Taken en verantwoordelijkheden in hoofdlijnen

1. Begeleiden van cliënten.
2. Overige werkzaamheden.

Uitwerking in activiteiten

1. Begeleiden van cliënten.
 - Draagt volgens de geldende procedures zorg voor de totstandkoming van individuele begeleidingsplannen voor de cliënten waarvan hij persoonlijk begeleider is.
 - Draagt er zorg voor dat alle voor de locatie werkzame zorginhoudelijke disciplines vanuit hun eigen vakgebied een aandeel leveren aan deze **individuele** begeleidingsplannen.
 - Draagt zorg voor de uitvoering van alle benodigde zorg rondom de cliënten waarvan hij persoonlijk begeleider is; doet dit door de taken zelf op zich te nemen en/of door uitvoering van de taken door collega's te coördineren.
 - Bewaakt de uitvoering van de individuele begeleidingsplannen van de cliënten waarvan hij persoonlijk begeleider is; initieert de evaluatie en bijstelling ervan als hij signaleert dat daar aanleiding voor is.



- Levert desgevraagd een bijdrage aan de totstandkoming, evaluatie en bijstelling van de individuele begeleidingsplannen van andere cliënten.
- Draagt bij aan de uitvoering van de individuele begeleidingsplannen door cliënten te observeren, begeleiden en stimuleren bij diverse activiteiten met betrekking tot de woon- en leefsituatie, zowel individueel als groepsgewijs.
- Maakt voor de communicatie met de cliënten gebruik van Totale Communicatie methodieken, die zo nodig zijn toegespitst op individuele communicatiemogelijkheden en –behoeften.
- Draagt binnen de door de individuele begeleidingsplannen gestelde kaders zorg voor het onderhouden van contacten met personen en instanties uit het sociale netwerk van de cliënten waarvan hij persoonlijk begeleider is. Doet dit door cliënten hierbij te begeleiden en stimuleren en/of door zelf contacten te onderhouden.
- Ondersteunt cliënten bij het uitvoeren van dagelijkse huishoudelijke activiteiten (boodschappen, tafeldekken, koken, afruimen, afwassen, opruimen, bed opmaken en dergelijke).
- Draagt zorg voor de begeleiding van cliënten bij boodschappen doen, artsenbezoek en dergelijke.
- Houdt, binnen de kaders van de individuele begeleidingsplannen, toezicht op beheer van medicatie, financiën en bezittingen van de cliënten waar hij persoonlijk begeleider van is.
- Biedt ADL-zorg en verstrekt medicatie conform de individuele begeleidingsplannen en de toepasselijke protocollen.
- Verricht de voorbehouden handelingen waartoe hij geautoriseerd is.
- Voert in voorkomende gevallen beschermende maatregelen uit volgens de geldende protocollen, bijvoorbeeld door een cliënt naar een afzonderingsruimte te brengen.
- Bedenkt, organiseert en begeleidt binnen de kaders van de individuele begeleidingsplannen bijzondere activiteiten, zoals recreatieve activiteiten ter ondersteuning van een prettig woon- en leefklimaat, uitstapjes, vakanties of andere bijzondere evenementen.
- Biedt cliënten waar nodig ondersteuning bij de deelname aan deze activiteiten.
- Rapporteert zowel schriftelijk als mondeling over (veranderingen in) het psychische en fysieke welbevinden van cliënten en over de geboden en te bieden zorg.
- Draagt samen met collega's en cliënten zorg voor een prettige sfeer en zorgt daarbij zo mogelijk voor het voorkomen en oplossen van spanningen en conflicten.

2. Overige werkzaamheden.

- Voert de hem door de locatiemanager opgedragen specifieke taken uit, zoals taken met betrekking tot de roosters, de kas en dergelijke.
- Stelt roosters op betreffende gemeenschappelijke huishoudelijke taken en ziet toe op de naleving daarvan.
- Verricht huishoudelijke taken (boodschappen doen, tafeldekken, afruimen, afwassen en dergelijke) voor de cliënten die deze taken niet zelf kunnen verrichten en ten behoeve van de locatie als geheel.
- Draagt zorg voor een veilig en efficiënt gebruik en onderhoud van ruimtes, inventaris en materialen.
- Draagt zorg voor naleving van protocollen en richtlijnen op het gebied van veiligheid, hygiëne en dergelijke.
- Ondersteunt en begeleidt assistent begeleiders, leerlingen, vrijwilligers en stagiaires bij de uitvoering van de aan hen opgedragen taken.
- Raadpleegt in voorkomende gevallen vakliteratuur over bijzondere problematiek en/of ziektebeelden.
- Kan periodiek belast worden met de taak om oproepbaar te zijn voor begeleiders en assistenten van andere woonlocaties.
- Levert een actieve bijdrage aan diverse interne overlegvormen op locatieniveau over de cliëntenzorg, de organisatie van het werk en de samenwerking.
- Draagt bij aan een goed werkklimaat, onder meer door collega's (on)gevraagd feedback te geven en door zelf open te staan voor kritiek.



Functie-eisen

Kennis

Agogische kennis op Mbo-niveau is vereist, net als kennis van de methodiek van Totale Communicatie en van verzorgende en voorbehouden handelingen. Deze laatste kennis kan verkregen zijn binnen een opleiding of door een specifiek autorisatietraject.

Het in grote lijnen bijhouden van ontwikkelingen op het gebied van de begeleiding van mensen met een handicap is noodzakelijk.

Zelfstandigheid

De persoonlijk begeleider werkt zelfstandig met inachtneming van de richtlijnen zoals die in individuele begeleidingsplannen zijn vastgesteld of conform de afspraken die met de cliënt en/of zijn vertegenwoordiger zijn gemaakt.

Problemen in het dagelijks werk lost de persoonlijk begeleider zelfstandig op. Voor het oplossen van de problemen is vindingrijkheid vereist. In de crisissituaties die zich af en toe voordoen is het nodig dat de persoonlijk begeleider snel beslist en handelt.

Ook problemen die zich voordoen rondom de voortgang van het werk op de locatie gedurende de afwezigheid van de leidinggevende lost de persoonlijk begeleider zoveel mogelijk zelfstandig op.

Wat betreft begeleidingsproblemen kan de persoonlijk begeleider (telefonisch) terugvallen op een collega of op de locatiemanager, of op de gedragskundige die aan de locatie verbonden is.

In beide gevallen is echter niet altijd sprake van directe bereikbaarheid van de betreffende personen.

Bij problemen op medisch gebied kan de dienstdoende arts worden ingeschakeld.

Buiten kantooruren is het ook altijd mogelijk telefonisch contact op te nemen met de achterwacht voor advies of ondersteuning.

Sociale vaardigheden

Het begeleiden van cliënten, waarbij voor een deel sprake is van gedragsproblematiek, vergt goede sociale vaardigheden zoals tact, inlevingsvermogen, hulpvaardigheid, aanpassingsvermogen, overreden, motiveren, corrigeren, conflicthantering.

Inlevingsvermogen is ook vereist om impliciete hulpvragen van cliënten en eventuele veranderingen daarin te kunnen signaleren.

Sociale vaardigheden als luisteren, tegenstellingen overbruggen, afstemmen, feedback en kritiek geven, vragen en ontvangen, zijn vereist om te kunnen samenwerken met collega's.

Uitdrukkingsvaardigheid

De communicatie met cliënten die door een verstandelijke handicap belemmeringen ondervinden in hun eigen communicatie vergt goede mondelinge en non-verbale uitdrukkingsvaardigheid, waaronder het zich kunnen uitdrukken met behulp van Totale Communicatie.

Het schrijven van begeleidingsplannen en rapportages en dergelijke vergt goede schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid.

Bewegingsvaardigheid

Bewegingsvaardigheid is vereist voor het uitvoeren van ADL- en voorbehouden handelingen.

Oplettendheid

Oplettendheid is vereist om veranderingen in zowel de fysieke als de psychische toestand van de cliënten te signaleren.

Ook is oplettendheid vereist voor het zorgvuldig uitvoeren van ADL- en voorbehouden handelingen.



Overige functie-eisen

Volharding en doorzettingsvermogen zijn nodig voor het begeleiden van de cliënten waarbij sprake is van (ernstige) gedragsproblematiek die voortvloeit uit de verstandelijke handicap. Hygiëne is vereist bij het verrichten van ADL- en voorbehouden handelingen.

Integriteit en betrouwbaarheid zijn vereist bij het omgaan met vertrouwelijke gegevens van cliënten.

Eerlijkheid en betrouwbaarheid zijn vereist bij het gevraagd en ongevraagd inzicht geven in de eigen werkwijze en de daarbij gebruikte methodes en technieken.

Loyaliteit is vereist om zorg- en dienstverlening te bieden conform het individuele begeleidingsplan en de andere toepasselijke afspraken en richtlijnen. Dit geldt ook in situaties waarin de afspraken, gemaakt op basis van zorginhoudelijke, organisatorische of financiële keuzes, door de begeleider zelf niet als optimaal worden ervaren.

Met het oog op de omgang met cliënten en derden op uitvoerend niveau worden enige eisen gesteld aan voorkomen en gedrag.

Overige functieaspecten

Risico's, verantwoordelijkheden en invloed

De persoonlijk begeleider is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen werk en voor het signaleren en melden van afwijkingen in de kwaliteit van het werk van collega's. Als hij leerlingen begeleidt is hij mede verantwoordelijk voor zijn bijdrage aan de kwaliteit van hun werk/leerproces.

Door de voorbeeldfunctie die hij heeft is hij verantwoordelijk voor de invloed die hij uitoefent op de kwaliteit van het werk van zijn collega's en op de normen en het gedrag van het team waar hij deel van uitmaakt.

Er is risico op lichamelijk letsel bij cliënten bij verkeerd uitgevoerde ADL- en voorbehouden handelingen.

Er is risico op psychisch letsel door verkeerd uitgevoerde begeleiding, in het bijzonder door het niet bewaren van professionele houding in een op een situaties.

In de externe contacten, vooral die met het sociale netwerk van cliënten, bestaat enig risico het vertrouwen in de organisatie te schaden.

Inconveniënten

Er kan sprake zijn van enige (kortdurende) fysieke belasting door met name tilwerkzaamheden.

Er is sprake van psychische belasting door de confrontatie met de problematiek van cliënten en (incidenteel) door (dreigend) verbaal of fysiek geweld.

Er is een gering risico op persoonlijk letsel door fysiek geweld en door de fysieke belasting die de ADL-taken met zich mee brengen.

Er is sprake van licht bezwarende werkzaamheden als er incontinentie cliënten verzorgd moeten worden.



Bijlage 4 Functiebeschrijving Persoonlijk Begeleider wonen 2008

December 2008

Algemene informatie

Organisatie: Gemiva-SVG Groep
Dienst/sector: primair proces, wonen VG-sector
Functie: persoonlijk begeleider wonen

Kern van de functie

Regie voeren over het tot stand komen en uitvoeren van de ondersteuningsplannen van toegewezen cliënten. Regisseren van de zorg zowel op gebied van begeleiden van begeleiders als informeren en afstemmen met collega (persoonlijk) begeleiders, ouders, cliënten en cliëntvertegenwoordigers. Begeleiden van cliënten bij het wonen, zowel individueel als groepsgewijs, en het bieden van de daarbij noodzakelijke ADL-ondersteuning.

De begeleiding wordt op methodische wijze uitgevoerd. De begeleiding is gericht op het in stand houden en/of bevorderen van het psychosociaal welbevinden en de zelfredzaamheid van de cliënten.

Plaats in de organisatie

Situatieschets

Door de woonlocaties van de VG-sector van de Gemiva-SVG Groep wordt zorg- en dienstverlening geboden aan mensen met een verstandelijke of meervoudige handicap met hulpvragen op het gebied van wonen. Deze hulpvragen worden beantwoord door het aanbieden van verzorging, begeleiding en ondersteuning aan cliënten in en om hun woonruimte, die een onderdeel vormt van een woonlocatie van de Gemiva-SVG Groep. De begeleiding is zowel individueel-(wonen in appartementen) als groepsgericht (klein groepswonen).

De zorg- en dienstverlening wordt geboden door persoonlijk begeleiders en begeleiders en leerlingen.

Leiding ontvangen/geven

De persoonlijk begeleider ontvangt hiërarchisch leiding van de locatiemanager. De locatiemanager is niet alle dagen op de locatie aanwezig. De persoonlijk begeleider geeft heldere werkinhoudelijke informatie en aanwijzingen aan de begeleiders en leerlingen, en begeleidt in opdracht van de locatiemanager leerlingen, stagiaires en/of vrijwilligers.

Interne/externe contacten

De persoonlijk begeleider neemt deel aan diverse interne overlegvormen op locatieniveau. Hij onderhoudt, binnen de kaders van de ondersteuningsplannen contacten met zeer diverse personen en instanties uit het sociale netwerk van cliënten en met de voor de locatie werkzame BBO-ers. In opdracht van zijn leidinggevende kan hij contacten onderhouden met bijv. leveranciers, stagescholen en dergelijke, en kan hij een bijdrage leveren aan externe overlegvormen.

Taken en verantwoordelijkheden in hoofdlijnen

1. Regie voeren over de uitvoering van de ondersteuningsplannen van toegewezen cliënten.
2. Begeleiden van cliënten.
3. Overige werkzaamheden.

Uitwerking in activiteiten

1. Regie voeren over de uitvoering van de ondersteuningsplannen van toegewezen cliënten.
- Draagt volgens de geldende procedures zorg voor de totstandkoming van ondersteuningsplannen voor de cliënten waarvan hij persoonlijk begeleider is.
 - Draagt er zorg voor dat alle voor de locatie werkzame zorginhoudelijke disciplines vanuit hun eigen vakgebied een aandeel leveren aan deze ondersteuningsplannen.



- Draagt zorg voor de uitvoering van alle benodigde zorg rondom de cliënten waarvan hij persoonlijk begeleider is; doet dit door de taken zelf op zich te nemen en/of door uitvoering van de taken door collega's te informeren, taken te coördineren en te controleren.
- Bewaakt de uitvoering van de ondersteuningsplannen van de cliënten waarvan hij persoonlijk begeleider is; initieert de evaluatie en bijstelling ervan.
- Draagt zorg voor kwartaalrapportages aan de locatiemanager.
- Levert desgevraagd een bijdrage aan de totstandkoming, evaluatie en bijstelling van de ondersteuningsplannen van andere cliënten.

2. Begeleiden van cliënten.

- Draagt bij aan de uitvoering van de ondersteuningsplannen door cliënten te observeren, begeleiden en stimuleren bij diverse activiteiten met betrekking tot de woon- en leefsituatie, zowel individueel als groepsgewijs.
- Maakt voor de communicatie met de cliënten gebruik van verschillende methodieken, die zijn toegespitst op individuele communicatiemogelijkheden en -behoeften.
- Draagt er zorg voor dat de toegewezen cliënten gebruik kunnen maken van een netwerk ten dienste van vrijetijdsbesteding, sport en overige sociale contacten en activiteiten. Benadert daartoe actief vrijwilligers, familie, burens, clubs en verenigingen.
- Maakt hiervoor afspraken en planningen en ziet toe op de naleving ervan..
- Ondersteunt cliënten bij het uitvoeren van dagelijkse huishoudelijke activiteiten (boodschappen, tafeldekken, koken, afruimen, afwassen, opruimen, bed opmaken en dergelijke).
- Draagt zorg voor de begeleiding van cliënten bij boodschappen doen, artsenbezoek en dergelijke.
- Houdt, binnen de kaders van de ondersteuningsplannen toezicht op beheer van medicatie, financiën en bezittingen van de cliënten waar hij persoonlijk begeleider van is alles in het kader van het HKZ beleid.
- Biedt ADL-zorg en verstrekt medicatie conform de ondersteuningsplannen en de toepasselijke protocollen.
- Verricht de voorbehouden handelingen waartoe hij geautoriseerd is.
- Bedenkt, organiseert en begeleidt binnen de kaders van de ondersteuningsplannen bijzondere activiteiten, zoals recreatieve activiteiten ter ondersteuning van een prettig woon- en leefklimaat, uitstapjes, vakanties of andere bijzondere evenementen of draagt zorg voor de uitvoering hiervan.
- Biedt cliënten waar nodig ondersteuning bij de deelname aan deze activiteiten of draagt hier zorg voor.
- Rapporteert zowel schriftelijk als mondeling over (veranderingen in) het psychische en fysieke welbevinden van cliënten en over de geboden en te bieden zorg. Coacht begeleiders in het rapporteren.
- Draagt samen met collega's en cliënten zorg voor een prettige leef sfeer en zorgt daarbij zo mogelijk voor het voorkomen en oplossen van spanningen en conflicten.

3. Overige werkzaamheden.

Is het eerste aanspreekpunt op de locatie voor zowel in- als externe contacten

Draagt zorg voor de praktische dagelijkse gang van zaken op de locatie.

Zit zo nodig subteam vergaderingen voor.

Draagt zorg voor het inzetten van invalhulp, rekening houdend met de toegekende formatie en de zorgvraag van de cliënten.

- Voert de hem door de locatiemanager opgedragen specifieke taken uit.
- Stelt roosters op betreffende gemeenschappelijke huishoudelijke taken en ziet toe op de naleving daarvan.
- Verricht huishoudelijke taken (boodschappen doen, tafeldekken, afruimen, afwassen en dergelijke) voor de cliënten die deze taken niet zelf kunnen verrichten en ten behoeve van de locatie als geheel of draagt hier zorg voor
- Draagt zorg voor een veilig en efficiënt gebruik en onderhoud van ruimtes, inventaris en materialen.
- Draagt zorg voor naleving van protocollen en richtlijnen op het gebied van veiligheid, hygiëne en dergelijke.



- Ondersteunt en begeleidt (persoonlijk) begeleiders, leerlingen, vrijwilligers en stagiaires bij de uitvoering van de aan hen opgedragen taken.
- Raadpleegt in voorkomende gevallen vakliteratuur over bijzondere problematiek en/of ziektebeelden.
- Kan periodiek belast worden met de taak om oproepbaar te zijn voor begeleiders van andere woonlocaties.
- Levert een actieve bijdrage aan diverse interne overlegvormen op locatieniveau over de cliëntenzorg, de organisatie van het werk en de samenwerking.
- Draagt bij aan een goed werkklimaat, onder meer door collega's (on)gevraagd feedback te geven en door zelf open te staan voor kritiek.

Functie-eisen

Kennis

Een opleiding op niveau 4 is vereist net als kennis van verschillende communicatiemethodieken, inzicht in verschillende (verstandelijke) handicaps en van verzorgende en voorbehouden handelingen. Deze laatste kennis kan verkregen zijn binnen een opleiding of door een specifiek autorisatietraject.

Het in grote lijnen bijhouden van ontwikkelingen op het gebied van de begeleiding van mensen met een handicap is noodzakelijk.

Zelfstandigheid

De persoonlijk begeleider werkt zelfstandig met inachtneming van de richtlijnen zoals die in ondersteuningsplannen zijn vastgesteld of conform de afspraken die met de cliënt en/of zijn vertegenwoordiger zijn gemaakt.

Problemen in het dagelijks werk lost de persoonlijk begeleider zelfstandig op. Voor het oplossen van de problemen is vindingrijkheid vereist. In de crisissituaties die zich af en toe voordoen is het nodig dat de persoonlijk begeleider snel beslist en handelt.

Ook problemen die zich voordoen rondom de voortgang van het werk op de locatie lost de persoonlijk begeleider zoveel mogelijk zelfstandig op.

Wat betreft begeleidingsproblemen kan de persoonlijk begeleider (telefonisch) terugvallen op een collega of op de locatiemanager, of op de gedragskundige die aan de locatie verbonden is.

Bij problemen op medisch gebied kan de dienstdoende arts worden ingeschakeld.

De persoonlijk begeleider draagt zorg voor een goede afstemming van het ondersteuningsplan met de betrokken (persoonlijk) begeleiders, leerlingen en vrijwilligers.

Buiten kantooruren is het ook altijd mogelijk telefonisch contact op te nemen met de achterwacht voor advies of ondersteuning.

Sociale vaardigheden

Het begeleiden van cliënten, waarbij soms sprake is van gedragsproblematiek, vergt goede sociale vaardigheden zoals tact, inlevingsvermogen, hulpvaardigheid, aanpassingsvermogen, overreden, motiveren, corrigeren, conflicthantering en zelfreflectie.

Inlevingsvermogen is ook vereist om impliciete hulpvragen van cliënten en eventuele veranderingen daarin te kunnen signaleren.

Sociale vaardigheden als luisteren, tegenstellingen overbruggen, afstemmen, feedback en kritiek geven, vragen en ontvangen, zijn vereist om te kunnen samenwerken met collega's.

Uitdrukkingsvaardigheid

De communicatie met cliënten die door een verstandelijke handicap belemmeringen ondervinden in hun eigen communicatie vergt goede mondelinge en non-verbale uitdrukkingsvaardigheid, waaronder het zich kunnen uitdrukken met behulp van verschillende communicatiemethoden. Het informeren van ouders, cliëntvertegenwoordigers, (persoonlijk) begeleiders, leerlingen en vrijwilligers over de afgesproken zorg vraagt een heldere communicatie.

Het schrijven van ondersteuningsplannen en rapportages en dergelijke vergt goede schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid.



Bewegingsvaardigheid

Bewegingsvaardigheid is zo nodig vereist voor het uitvoeren van ADL- en voorbehouden handelingen.

Oplettendheid

Oplettendheid is vereist om veranderingen in zowel de fysieke als de psychische toestand van de cliënten te signaleren.

Ook is oplettendheid vereist voor het zorgvuldig uitvoeren van ADL- en voorbehouden handelingen.

Overige functie-eisen

Volharding en doorzettingsvermogen zijn nodig voor het begeleiden van de cliënten. Hygiëne is vereist bij het verrichten van ADL- en voorbehouden handelingen.

Integriteit en betrouwbaarheid zijn vereist bij het omgaan met vertrouwelijke gegevens van cliënten.

Eerlijkheid en betrouwbaarheid zijn vereist bij het gevraagd en ongevraagd inzicht geven in de eigen werkwijze en de daarbij gebruikte methodes en technieken.

Loyaliteit is vereist om zorg- en dienstverlening te bieden conform het individuele begeleidingsplan en de andere toepasselijke afspraken en richtlijnen. Dit geldt ook in situaties waarin de afspraken, gemaakt op basis van zorginhoudelijke, organisatorische of financiële keuzes, door de persoonlijk begeleider zelf niet als optimaal worden ervaren.

Met het oog op de omgang met cliënten en derden op uitvoerend niveau worden enige eisen gesteld aan voorkomen en gedrag.

Overige functieaspecten

Risico's, verantwoordelijkheden en invloed

De persoonlijk begeleider is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen werk en voor het signaleren en melden van afwijkingen in de kwaliteit van het werk van collega's. Als hij leerlingen begeleidt is hij mede verantwoordelijk voor zijn bijdrage aan de kwaliteit van hun werk/leerproces.

Door de voorbeeldfunctie die hij heeft, is hij verantwoordelijk voor de invloed die hij uitoefent op de kwaliteit van het werk van zijn collega's en op de normen en het gedrag van het team waar hij deel van uitmaakt.

Er is enig risico op lichamelijk letsel bij cliënten bij verkeerd uitgevoerde ADL- en voorbehouden handelingen. Er is risico op psychisch letsel door verkeerd uitgevoerde begeleiding, in het bijzonder door het niet bewaren van professionele houding in een op een situaties.

In de externe contacten, vooral die met het sociale netwerk van cliënten, bestaat enig risico het vertrouwen in de organisatie te schaden.

Inconveniënten

Er kan sprake zijn van enige (kortdurende) fysieke belasting door met name tilwerkzaamheden.

Er is sprake van psychische belasting door de confrontatie met de problematiek van cliënten en (incidenteel) door (dreigend) verbaal of fysiek geweld.

Er is een gering risico op persoonlijk letsel door fysiek geweld en door de fysieke belasting die de ADL-taken met zich mee brengen.

Er is sprake van licht bezwarende werkzaamheden als er incontinentie cliënten verzorgd moeten worden.

Toelichting per gezichtspunt

Kennis: F

Uitgebreide vakkennis is nodig voor het verrichten, coördineren of afstemmen van gevarieerde, uitvoerende werkzaamheden binnen of vanuit een afdeling. Ook regelmatig voorkomende afwijkende situaties moeten worden beoordeeld en opgelost. Er worden meer gespecialiseerde werkwijzen, methoden en technieken toegepast. Concrete wijzigingen binnen het vakgebied worden bijgehouden.

Enige praktische kennis van andere werkterreinen of een verwant kennis- en vakgebied is nodig.

Voorbeelden:

Begeleiden van meervoudig gehandicapten en coördineren van zorg rondom enkele cliënten.



Zelfstandigheid: E

Het uitoefenen van de functie aan de hand van richtlijnen, waarbij voortgangsbewaking, werkwijze en prioriteitsstelling naar eigen inzicht plaatsvinden. De functie vereist het oplossen van niet-alledaagse problemen, waarbij meerdere gegevens uit verschillende invalshoeken in onderlinge samenhang moeten worden gezien en een praktische vindbaarheid nodig is. De te maken keuzen zijn min of meer bekend en de uitkomsten zijn goed voorspelbaar.

Eventueel worden de werkzaamheden van medewerkers met uitvoerende werkzaamheden in overzichtelijke situaties gecoördineerd en gepland of leiding gegeven aan een kleine afdeling met uitvoerende medewerkers.

Voorbeelden

Begeleiden in een woonhuis van een groep verstandelijk dan wel lichamelijk gehandicapten of cliënten met een psychische of psychosociale stoornis.

SOCIALE VAARDIGHEID: G

De functie wordt gekenmerkt door redelijk intensieve contacten met patiënten, waarbij naast somatische zorg een belangrijk deel van de zorg bestaat uit het - eventueel gedurende langere tijd - psychosociaal begeleiden en/of stimuleren van patiënten tot optimale prestaties of een zekere veranderingsbereidheid; het onderhouden van redelijk intensieve contacten waarbij tegengestelde belangen moeten worden overbrugd door middel van overleg met en/of advisering van anderen.

Voorbeelden:

Begeleiden en verzorgen van een groep verstandelijk gehandicapten en stimuleren van de zelfredzaamheid.

RISICO'S EN VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INVLOED: D

De functie wordt gekenmerkt door vaktechnisch uitvoerende werkzaamheden - waarvoor vakmanschap vereist is en specifieke methoden en technieken worden toegepast in afwijkende situaties - binnen bedrijfs- of zorgverleningsituaties waarbij er:

- een kans is op verspilling van tijd en/of het veroorzaken van materiële schade en/of
- een kans is op immateriële schade in het onderhouden van contacten met patiënten of met externe personen/instaties;
- in zorgfuncties een kans is op het veroorzaken van lichamelijk/geestelijk letsel bij patiënten.

Voorbeelden:

Observeren en begeleiden van verstandelijk gehandicapten bij spel-, muziek- en bewegingsactiviteiten. Verzorgen, verplegen en/of begeleiden van ouderen, gehandicapten of cliënten met een psychische of psychosociale stoornis.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID: C

Gespreksvoering en schriftelijke informatieoverdracht ten aanzien van onderwerpen van zorginhoudelijke, technische, zakelijke of procedurele aard met een in- of externe bestemming. Eventueel aangevuld met een andere algemeen gebruikelijke uitdrukkingwijze zoals zelf ontworpen grafieken, eenvoudige technische schetsen of natuurlijke gebarentaal/mimiek in zorgverlenende situaties.

Voorbeelden:

Informeren van bewoners en hun familie over de zorgverlening en de dagelijkse gang van zaken, deelnemen aan bewonersbesprekingen, werkoverleg en dienstoverdrachten. Bijhouden van het zorgdossier van bewoners.

Eventueel bij cliënten met communicatiestoornissen of beperkt taalbegrip aanvullend gebruik maken van gebaren, mimiek of tekeningen.

Leidinggeven aan een verpleegafdeling, begeleiden en instrueren van medewerkers, deelnemen of leiden van diverse overlegvormen en opstellen van zorgplannen, rapportages, en beleidsvoorstellen.

BEWEGINGSVAARDIGHEID: A

Het uitvoeren van basisbewegingen, zoals relatief eenvoudige handelingen, die enige eisen stellen aan nauwkeurigheid en beheersing, snelheid of krachtsinspanning.

Het uitvoeren van eenvoudige dagelijkse bewegingen. Ondersteunen bij eten en drinken.



OPLETTENDHEID: D

De functie vereist aandacht en opmerkzaamheid bij de uitvoering van vaktechnisch uitvoerende werkzaamheden in bedrijf- of zorgverleningsituaties waarbij frequent verstoringen optreden bij (veel) aandachtvragend werk. Onvoldoende oplettendheid heeft consequenties voor de voortgang en de kwaliteit van het eigen werk of voor het welbevinden van patiënten en - in leidinggevende functies - voor het werk van een kleine tot middelgrote groep vaklieden/medewerkers.

Voorbeelden:

Begeleiden van cliënten in een instelling voor gehandicaptenzorg of psychiatrische zorg en daarbij veranderingen signaleren op het gebied van het psychische en fysieke welzijn.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN: C

Volharding, geduld en doorzettingsvermogen

A Enige eisen worden gesteld aan volharding, geduld en doorzettingsvermogen.

Systematiek, ordelijkheid, hygiëne B In ruime mate worden gesteld aan gevoel voor systematiek, ordelijkheid of hygiëne.

Integriteit en betrouwbaarheid A Enige eisen worden gesteld aan integriteit en betrouwbaarheid.

Voorkomen, gedrag A Enige eisen worden gesteld aan voorkomen en gedrag.

Gevoel menselijk lichaam, materiaal en app. A Enige eisen worden gesteld aan gevoel voor het menselijke lichaam, materiaal en apparatuur.

INCOVENIENTEN: C

Fysieke belasting A lichte fysieke belasting.

Psychische belasting A Lichte psychische belasting.

Bezwarende omstandigheden A Lichte bezwarende werkomstandigheden.

Risico op persoonlijk letsel A Licht risico op persoonlijk letsel.



Bijlage 5 Vergelijking functiebeschrijvingen

Functiebeschrijving 2001	Functiebeschrijving 2008
Kern van de functie: Begeleiden van cliënten bij het wonen, zowel individueel als groepsgewijs, en het bieden van de daarbij noodzakelijke ADL-ondersteuning. De begeleiding wordt op methodische wijze uitgevoerd, op basis van een ondersteuningsplan. De begeleiding is gericht op het in stand houden en/of bevorderen van het psychosociaal welbevinden en de zelfredzaamheid van de cliënten. Agogische kennis op Mbo-niveau is vereist	Kern van de functie: <u>Regie voeren over het tot stand komen en uitvoeren van de ondersteuningsplannen van toegewezen cliënten. Regisseren van de zorg zowel op gebied van begeleiden van begeleiders als informeren en afstemmen met collega (persoonlijk) begeleiders, ouders, cliënten en cliëntvertegenwoordigers.</u> Begeleiden van cliënten bij het wonen, zowel individueel als groepsgewijs, en het bieden van de daarbij noodzakelijke ADL-ondersteuning. De begeleiding wordt op methodische wijze uitgevoerd. De begeleiding is gericht op het in stand houden en/of bevorderen van het psychosociaal welbevinden en de zelfredzaamheid van de cliënten. Een opleiding op <u>niveau 4</u> is vereist <u>De locatiemanager is niet alle dagen op de locatie aanwezig.</u>
Taken en verantwoordelijkheden in hoofdlijnen 1. Begeleiden van cliënten. 2. Overige werkzaamheden.	Taken en verantwoordelijkheden in hoofdlijnen 1. Regie voeren over de uitvoering van de ondersteuningsplannen van toegewezen cliënten. 2. Begeleiden van cliënten. <u>3. Overige werkzaamheden.</u>
Draagt zorg voor de uitvoering van alle benodigde zorg rondom de cliënten waarvan hij persoonlijk begeleider is; doet dit door de taken zelf op zich te nemen en/of door uitvoering van de taken door collega's te coördineren.	<u>Draagt zorg voor kwartaalrapportages aan de locatiemanager.</u> Draagt zorg voor de uitvoering van alle benodigde zorg rondom de cliënten waarvan hij persoonlijk begeleider is; doet dit door de taken zelf op zich te nemen en/of door uitvoering van de taken door collega's te <u>informeren, taken te coördineren en te controleren.</u>
Draagt binnen de door de individuele begeleidingsplannen gestelde kaders zorg voor het onderhouden van contacten met personen en instanties uit het sociale netwerk van de cliënten waarvan hij persoonlijk begeleider is. Doet dit door cliënten hierbij te begeleiden en stimuleren en/of door zelf contacten te onderhouden.	<u>Draagt er zorg voor dat de toegewezen cliënten gebruik kunnen maken van een netwerk ten dienste van vrijetijdsbesteding, sport en overige sociale contacten en activiteiten. Benadert daartoe actief vrijwilligers, familie ,buren, clubs en verenigingen.</u> <u>Maakt hiervoor afspraken en planningen en ziet toe op de naleving ervan.</u>



Sociale vaardigheden

Het begeleiden van cliënten, waarbij voor een deel sprake is van gedragsproblematiek, vergt goede sociale vaardigheden zoals tact, inlevingsvermogen, hulpvaardigheid, aanpassingsvermogen, overreden, motiveren, corrigeren, conflicthantering.

3. Overige werkzaamheden:

Is het eerste aanspreekpunt op de locatie voor zowel in- als externe contacten.

Draagt zorg voor de praktische dagelijkse gang van zaken op de locatie.

Zit zo nodig subteam vergaderingen voor.

Draagt zorg voor het inzetten van invalhulp, rekening houdend met de toegekende formatie en de zorgvraag van de cliënten.

Sociale vaardigheden

Het begeleiden van cliënten, waarbij soms sprake is van gedragsproblematiek, vergt goede sociale vaardigheden zoals tact, inlevingsvermogen, hulpvaardigheid, aanpassingsvermogen, overreden, motiveren, corrigeren, conflicthantering en zelfreflectie.

Uitdrukkingsvaardigheid

Het informeren van ouders,

cliëntvertegenwoordigers, (persoonlijk)

begeleiders, leerlingen en vrijwilligers over de

afgesproken zorg vraagt een heldere communicatie.

Bijlage 6 Presentatie over veranderingen voor de (persoonlijk) begeleider

Veranderingen 1

- Meer zelfstandig en solistisch werken
- Grotere verantwoordelijkheid
- Geen team (-gevoel)
- Veelal geen 8-urige werkdag
- Meer sociale vaardigheid nodig
- Meer zelfcontrole en zelfsturing

Veranderingen 2

- Meerdere werkplekken niet uitgesloten
- Grotere flexibiliteit vereist
- Andere wijze van kwaliteitsverantwoording
- Deskundigheidsbevordering

Veranderingen voor de
Leidinggevendenden

- Andere aandachtspunten
- Andere werkorganisatie
- Andere wijze van kwaliteitscontrole
- Grote mate van delegeren van bevoegdheden
- Sturen op verantwoording en rapportages
- Ander formatiebeleid

Arbeidsrechtelijke gevolgen

- Geen verworven rechten wel overgang
- Meer flexibele CAO
- Meer ingehuurd medewerkers
- Wellicht aanpassing van functiewaardering en loongebouw

Conclusie

- Meer concurrentie en dus minder zekerheden
- Meer marktwerking; dus moet er effectiever gewerkt worden
- Meer kwaliteit met minder middelen
- Niet harder maar (veel) slimmer gaan werken



Bijlage 7 Competentieprofiel

Medewerker primair proces

1 Flexibiliteit

Definitie:

De medewerker kan zich gemakkelijk aanpassen aan veranderende verantwoordelijkheden, taken, werktijden, werkwijzen, beleidswijzigingen, omgeving en gedragingen van anderen.

Gedragsindicatoren:

Past zich aan nieuwe verwachtingen in een andere rol of nieuwe setting aan;

1. Staat open voor verandering van strategie;
2. Staat open om op wisselende tijdstippen te werken;
3. Staat open om op verschillende plekken te werken;
4. Laat zich niet uit het veld slaan bij maatschappelijk veranderingen en past het gedrag daarop aan;
5. Past de eigen planning en werkwijze effectief en snel aan wanneer de omstandigheden dit vereisen;
6. Laat bestaande patronen los als deze inadequaat blijken te zijn.

2 Creativiteit

Definitie:

Komt met originele ideeën en oplossingen voor vraagstukken die met het werk verband houden.

Gedragsindicatoren:

Denkt 'out of the box' (dat wil zeggen denken buiten bestaande kaders);

1. Doorbreekt bestaande denkkaders;
2. Benut mogelijkheden om binnen andere organisaties/werkvelden en andere omstandigheden werk te creëren;
3. Is vindingrijk om in te spelen op (maatschappelijke) ontwikkelingen;
4. Bedenkt en ontwikkelt (ver)nieuwe(nde) activiteiten en voert deze uit;
5. Verbindt ideeën uit andere werkvelden met het eigen werk en past dat vervolgens toe;
6. Reflecteert op eigen ervaringen en komt op basis daarvan tot ideeën voor verbetering en vernieuwing.

3 Durf

Definitie:

Gaat bewust verantwoorde risico's aan om uiteindelijk een vooraf bepaald, herkenbaar voordeel te behalen.

Gedragsindicatoren:

Zet stappen buiten de veilige huidige werkomgeving;

1. Neemt binnen, door de organisatie aangegeven grenzen, aanvaardbare risico's, om zo een voordeel te behalen;
2. Laat oude patronen los, onderzoekt nieuwe wegen en betreedt deze, ook als hier nog geen ervaring mee opgedaan is;
3. Maakt een afgewogen keuze als er binnen de organisatie nog geen uitspraken en/of regels zijn rond een bepaald onderwerp of situatie.

4 Initiatief

Definitie:

Signaleert kansen, nieuwe situaties of problemen en handelt daarnaar; begint liever uit zichzelf dan passief af te wachten.



Gedragsindicatoren:

1. Onderneemt ongevraagd actie om de voortgang te behouden of te versnellen;
2. Komt met voorstellen om geziene kansen in de markt te benutten (proactief handelen);
3. Verzamelt informatie en onderneemt actie om een situatie op te lossen (proactief);
4. Hanteert een actieve houding, ziet het werk dat gedaan moet worden en pakt uit zichzelf werkzaamheden op;
5. Neemt het voortouw als de ontwikkelingen daarom vragen.

5 Zelfstandigheid

Definitie:

Vormt zelfstandig een mening of oordeel en/of onderneemt zelfstandig actie zonder zich te laten beïnvloeden door anderen.

Gedragsindicatoren:

1. Lost hindernissen of problemen zelf op;
2. Pakt verantwoordelijkheid om voortgang te bewerkstelligen;
3. Gedraagt zich verantwoordelijk voor de werkzaamheden;
4. Brengt een eigen voorstel in, ook als anderen hiervan nog overtuigd moeten worden of als er door dit voorstel gevaar voor beroering is;
5. Laat persoonlijke, emotionele aspecten en zakelijke, rationele overwegingen een evenwichtige rol spelen bij het bepalen van een standpunt;
6. Neemt besluiten zonder terug te kunnen vallen op collega's of leidinggevende;
7. Volgt een aanpak waarin hij/zij gelooft binnen de grenzen van de organisatie.

6 Ondernemerschap

Definitie:

Het zien van kansen in de markt voor bestaande en nieuwe producten en verantwoorde risico's durven aangaan om een zakelijk voordeel te behalen.

Gedragsindicatoren:

1. Bewaakt budgetten en (administratieve) werkprocessen;
1. Maakt een basale kosten- batenanalyse op financieel gebied;
2. Streeft er naar om met minder geld meer te doen;
3. Speelt in op 'vraag en aanbod' in de markt en stelt zich op de hoogte;
4. Signaleert en benut kansen in de markt;
5. Neemt bedrijfsmatig verantwoorde risico's;
6. Is klantvriendelijk;
7. Maakt een afweging tussen kosten en klantgerichtheid;
8. Is zich bewust van de afweging van kwaliteit versus kwantiteit ter optimalisering van de twee eindproducten (kwalitatief goede dagbesteding en het commerciële eindproduct) en de winst;
9. Ziet en benut kans en weet deze kostenefficiënt vorm te geven;
10. Draagt ideeën aan voor nieuwe producten of diensten of verbetering daarvan.

7 Netwerken

Definitie:

Legt op een effectieve en vlotte wijze contact met anderen en onderhoudt deze contacten ten gunste van het werk. Beweegt zich gemakkelijk in verschillend gezelschap.

Gedragsindicatoren:

1. Bouwt en onderhoudt contact met mensen en instellingen binnen en buiten de eigen organisatie, om het organisatiedoel te helpen verwezenlijken;
2. Heeft kennis van de sociale kaart en past deze kennis toe door derden te benaderen;
3. Brengt mensen met elkaar in contact om samenwerking te bevorderen;



4. Wisselt op een effectieve wijze informatie uit;
5. Pakt kansen om anderen te ontmoeten en weet zich te presenteren;
6. Weet welke mensen hij of zij moet benaderen om in contact met de gewenste persoon te komen en past dit actief toe;
7. Gebruikt moderne communicatiemiddelen om contacten te leggen;
8. Zet het netwerk van cliënten in.

8 Plannen en organiseren (coördineren)

Definitie:

Het structureren en ordenen van het werk, waarbij mensen en middelen op elkaar worden afgestemd.

Gedragsindicatoren:

1. Coördineert de verschillende zorgvragen;
2. Regelt waar nodig inzet van vrijwilligers, leerlingen, vakkrachten en stagiaires;
3. Coördineert de inzet van vrijwilligers, leerlingen, vakkrachten en stagiaires (wie doet wat en wordt waar en wanneer ingezet) en maakt roosters;
4. Werkt gestructureerd en organiseert;
5. Benoemt het verschil tussen leidinggeven en coördineren;
6. Schept randvoorwaarden om ordelijk en efficiënt te kunnen functioneren;
7. Ziet scherp vooruit;
8. Zoekt consensus met collega's



Bijlage 8 Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Gemiva-SVG Groep				
	Huidige meting	Vorige meting	Benchmark Gehandicaptenzorg	Top 3 Benchmark Gehandicaptenzorg
	n= 2.292	1.804		
Werkzaamheden				
1a) Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden binnen de Gemiva-SVG Groep	7,7	7,5	7,6	8,5
1b) Ik heb plezier in mijn werk	8,2	8,0	8,1	9,0
1c) Ik doe zinvol werk	8,6	8,5	8,4	9,0
1d) Ik weet welke resultaten van mij worden verwacht	7,8	7,7	7,5	8,1
1e) Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	7,5	7,3	7,5	8,3
1f) Ik krijg voldoende de kans om te doen waar ik goed in ben	7,4	7,1	7,3	8,0
1g) Ik zet me in om mijzelf te blijven ontwikkelen	8,1	8,0	8,0	8,4
1h) Als ik zie dat iets beter kan, neem ik het initiatief om het beter te doen	7,9	7,9	7,9	8,1
1i) Als ik een manier zie om mijn werk te verbeteren, heb ik daar de mogelijkheden toe	7,2	6,8	7,2	7,4
1j) Ik ben trots op het werk dat ik doe	8,3	8,1	8,2	8,6
1k) Mijn werk geeft mij energie	7,3	7,1	7,2	8,1
1l) Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe	6,6	6,2	6,7	7,9
1m) Ik heb het afgelopen jaar te maken gehad met ongewenst gedrag door collega's (zoals verbaal geweld, fysiek geweld, ongewenste intimiteiten, pesten, discriminatie etc.) (% Nooit)	93,2	-	94,3	99,7
% Soms	5,3	-	5,0	
% Regelmatig	1,4	-	0,7	
1n) Indien je soms of regelmatig te maken hebt met ongewenst gedrag door collega's, met welke vorm(en) van ongewenst gedrag heb je te maken gehad?				
% Verbaal geweld	31,1	-	38,7	
% Fysiek geweld	4,6	-	1,8	
% Ongewenste intimiteiten	5,3	-	3,0	
% Pesten	16,6	-	15,2	
% Discriminatie	7,3	-	5,3	
% Anders, namelijk	49,0	-	48,7	
1o) Indien je soms of regelmatig te maken hebt met ongewenst gedrag door collega's, ben je tevreden over de manier waarop je daarna bent opgevangen? (% Ja)	59,9	-	74,0	93,6
% Nee	40,1	-	26,0	

**Mijn team**

2a) Als collega's kunnen wij elkaar op elkaars gedrag aanspreken	7,1	7,2	6,7	7,5
2b) Ik ben tevreden over mijn collega's	7,5	7,5	7,8	8,4
2c) Binnen mijn locatie/afdeling/team staat de cliënt/ interne klant voorop	7,8	7,5	8,0	8,4
2d) Binnen mijn team geven we voldoende ruimte voor de talenten van de cliënt	7,2	-	-	-
2e) Binnen mijn team is het duidelijk wie welke verantwoordelijkheid heeft	7,1	-	6,6	7,2
2f) Ik voel me veilig om een gemaakte fout open te bespreken	7,6	-	7,5	7,9
2g) Ik voel me veilig om de mensen met wie ik samenwerk, aan te spreken op gedrag	7,1	-	7,0	7,5
2h) Ik voel me veilig om mijn direct leidinggevende aan te spreken op gedrag	6,8	-	6,9	7,5
2i) Ik ben tevreden over mijn leidinggevende	7,5	7,4	7,4	7,8
2j) Mijn leidinggevende houdt mij op de hoogte van belangrijke zaken	7,3	7,3	7,2	7,8
2k) Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn leidinggevende	6,9	6,8	6,8	7,4
2l) Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn leidinggevende	7,2	7,1	6,9	7,4
2m) Ik ervaar een goede samenwerking met vrijwilligers	7,2	-	7,3	7,6
2n) Binnen mijn team worden verwanten/mantelzorgers voldoende betrokken bij de zorgverlening	6,8	-	-	-

Organisatie

3a) Ik ben tevreden over de Gemiva-SVG Groep als organisatie	7,6	7,1	7,2	8,3
3b) Ik heb het gevoel dat ik bij de Gemiva-SVG Groep pas	7,8	7,5	7,5	8,5
3c) Ik sta achter de visie en waarden van Gemiva-SVG Groep	8,1	7,6	7,7	8,4
3d) Ik ben trots op Gemiva-SVG Groep	7,5	7,1	7,1	8,2
3e) Ik voel dat ik gewaardeerd word door de Gemiva-SVG Groep	6,9	6,4	6,9	8,4
3f) Cliëntgericht werken heeft prioriteit binnen de Gemiva-SVG Groep	7,6	7,0	7,5	8,2
3g) Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden binnen de Gemiva-SVG Groep	7,1	6,4	6,6	7,1
3h) Ik neem zelf initiatief om gebruik te maken van de ontwikkelingsmogelijkheden die er zijn	7,1	-	7,4	7,5
3i) Ik voel mijzelf verantwoordelijk voor het bijhouden van de belangrijke ontwikkelingen binnen Gemiva-SVG Groep	7,3	7,3	-	-
3j) Ik ben tevreden over de interne communicatie binnen de Gemiva-SVG Groep	6,5	6,0	5,6	6,4
3k) Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen (bottom-up communicatie)	6,4	6,1	6,1	6,9
3l) Ik vind dat de Raad van Bestuur de strategie en het beleid van de organisatie op een goede manier uitdragen naar de werkvloer	6,3	6,0	5,9	7,3
3m) De informatie die ik nodig heb van het intranet kan ik goed vinden	6,6	6,5	6,2	6,5
3n) Ik heb vertrouwen in de toekomst van Gemiva-SVG Groep	7,6	-	7,0	7,3
3o) Gemiva-SVG Groep staat open voor suggesties en nieuwe ideeën	7,1	-	6,9	8,0
3p) Ik vind het leuk om de komende 1 tot 2 jaar bij de Gemiva-SVG Groep te blijven werken	8,4	8,2	8,1	8,8
3q) Ik raad de Gemiva-SVG Groep aan als werkgever bij anderen	7,9	7,3	7,7	8,4
3r) Ik zou Gemiva-SVG Groep aanraden als zorgverlener bij familie of vrienden	7,9	7,5	-	-



3s) Ik heb in de afgelopen 3 maanden concrete actie ondernomen om ander werk te krijgen of ga dat de komende 3 maanden doen (% Nee)	81,5	83,3	82,9	91,6
% Ja, binnen de Gemiva-SVG Groep	13,9	11,6	10,2	
% Ja, buiten de Gemiva-SVG Groep	7,2	7,2	9,4	

Ontwikkelgesprek en competentiespiegel

4a) Ik snap de bedoeling van het ontwikkelgesprek	7,2	-	-	-
4b) Ik heb in het afgelopen jaar een ontwikkelgesprek gevoerd				
% Ja	37,5	-	-	
% Nee	62,5	-	-	
4c) In het ontwikkelgesprek heb ik de competentiespiegel gebruikt				
% Ja	73,8	-	-	
% Nee	26,2	-	-	
4d) Ik ervaar de competentiespiegel als een nuttig instrument	5,4	-	-	-

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. 'Uitleg bij de resultaten' biedt meer informatie over kleuring en resultaten.

 Zeer relevant verschil

☐ Geen relevant verschil

 Zeer relevant verschil

 Relevant verschil

 Relevant verschil



Bijlage 9 Enquête

Hi,

Allereerst bedankt voor uw deelname aan mijn onderzoek naar de match tussen de persoonlijk begeleiders en de functie.

De vragenlijst is gebaseerd op de competentiegerichte benadering van inzetbaarheid (Van der Heijde & Van der Heijden, 2008). Door middel van de competentiegerichte benadering van inzetbaarheid kan Gemiva in beeld krijgen wat het inzetbaarheidsniveau is van de gemiddelde persoonlijk begeleider.

Er zijn in totaal 44 stellingen die gebaseerd zijn op de vijfcompetenties die betrekking hebben op de inzetbaarheid. Het invullen van deze vragenlijst kost ongeveer 5-10 minuten van uw tijd. De vragenlijst wordt anoniem ingevuld. De gegevens worden alleen voor dit onderzoek gebruikt en zijn niet terug te herleiden naar jouw persoon.

De antwoordmogelijkheden geven de mate weer in hoeverre je het eens bent met de stelling. Geef antwoord op een schaal van 0 tot 6, waarbij 0 = helemaal oneens en 6 = helemaal eens. Wanneer je geen antwoord kunt geven op de stelling kun je kiezen voor 'niet van toepassing'.

1. Hoelang bent u al werkzaam in de functie van persoonlijk begeleider?

1-5 jaar, 6-10 jaar, 11-15 jaar, 16-20 jaar, 21-25 jaar, 26-30 jaar, 31-35 jaar, 36-40 jaar, 41-45 jaar

Beroepsexpertise

2. In het afgelopen jaar was ik over het algemeen in staat om mijn werk nauwkeurig en met weinig fouten uit te voeren
3. Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om snel beslissingen te nemen ten aanzien van mijn werkaanpak
4. Ik kan diepgaande kennisinhoudelijke gesprekken aangaan op mijn werkgebied
5. Ik kan aangeven wanneer mijn kennis onvoldoende is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem
6. Ik kan op een begrijpelijke manier informatie geven over mijn werk
7. Ik ben over het algemeen in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen
8. Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren
9. Ik ben in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak echt verder te helpen
10. Ik kan de "voors en tegens" van bepaalde keuzes omtrent werkmethoden, materialen en technieken op mijn werkgebied afwegen en beredeneren
11. Ik heb veel vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkterrein
12. De kwaliteit van mijn vaardigheden zijn over het algemeen goed
13. Ik was het afgelopen jaar heel zeker over mijn werk

Anticipatie & Optimalisatie

14. Ik besteed veel tijd aan de verbetering van de kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen
15. Ik zorg ervoor dat ik aantrekkelijk blijf voor de arbeidsmarkt
16. Ik probeer mijn mindere kanten systematisch te verbeteren
17. Ik focus mij op het professioneel ontwikkelen van mezelf
18. Nieuwe kennis en vaardigheden gebruik ik in mijn dagelijkse werk
19. Bij het stellen van mijn doelen houd ik rekening met de marktvraag
20. Ik ben in het afgelopen jaar actief bezig geweest met het verkennen van aangrenzende gebieden om te zien waar succes geboekt kan worden
21. In het afgelopen jaar heb ik mij aangesloten bij de nieuwste ontwikkelingen op mijn werkgebied



Persoonlijke flexibiliteit

- 22. Ik pas mij makkelijk aan veranderingen op mijn werkplek aan
- 23. Ik pas mij makkelijk aan de ontwikkelingen binnen mijn organisatie aan
- 24. Ik zou het makkelijk vinden om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen
- 25. Ik speel over het algemeen snel in op veranderingen in mijn zorgsector
- 26. Ik ga flexibel om met veranderingen in mijn werkomgeving
- 27. Ik streef ernaar dat mijn takenpakket gevarieerd is
- 28. Ik heb een positieve houding tegenover veranderingen in mijn functie
- 29. Ik vind het leuk om te werken met nieuwe mensen

Organisatiesensitiviteit

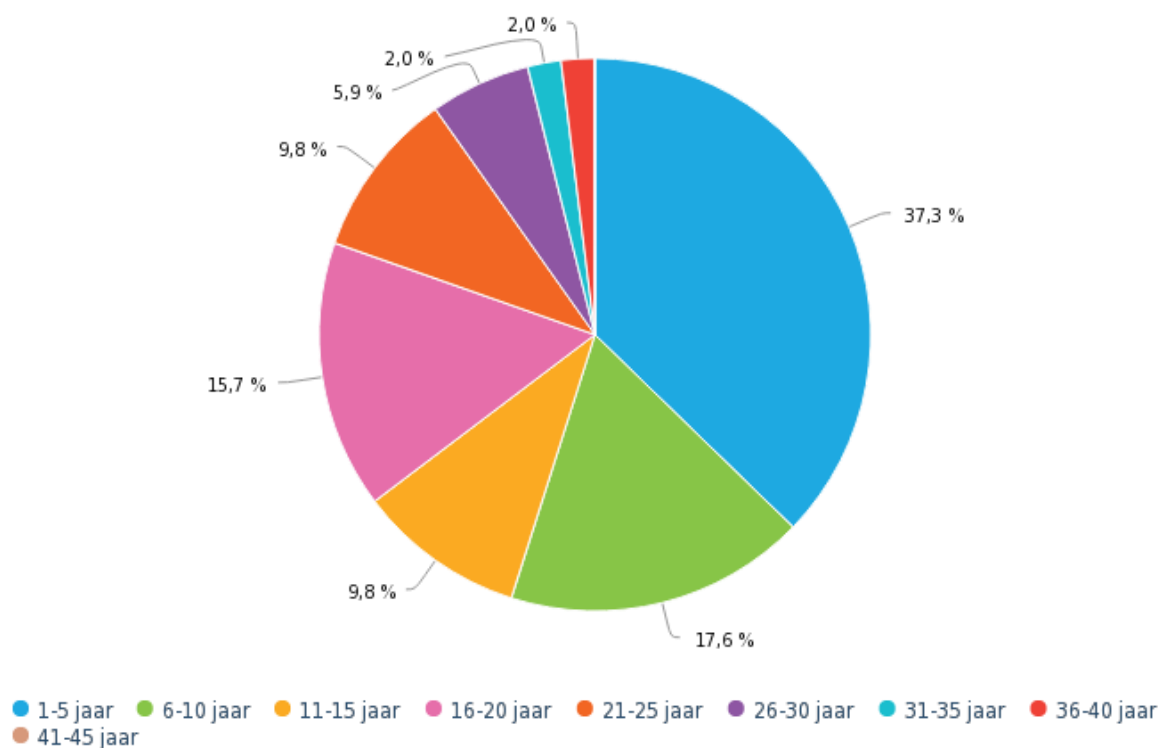
- 30. Ik ben betrokken bij het bereiken van de visie van onze organisatie/afdeling
- 31. Ik doe iets extra voor mijn afdeling bovenop datgene dat direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort
- 32. Ik ondersteun de bedrijfsprocessen binnen mijn organisatie
- 33. In mijn werk neem ik het initiatief om samen te werken met mijn collega's
- 34. In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke visie op waarden en doelen
- 35. Ik deel mijn kennis en ervaringen met anderen
- 36. Ik weet invloed uit te oefenen binnen onze organisatie

Balans

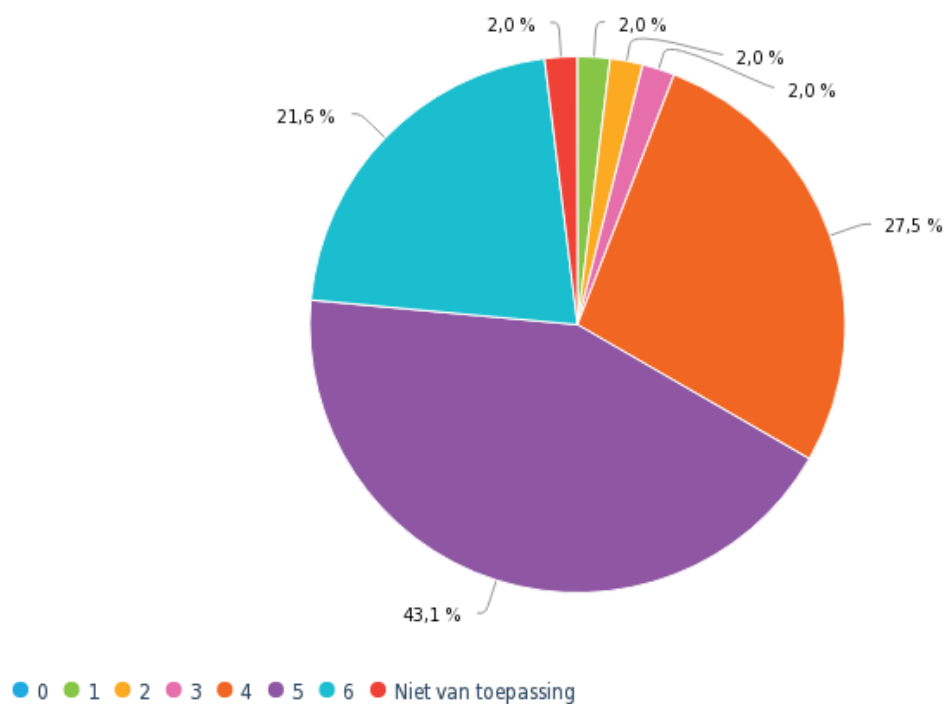
- 37. Ik heb last van werk gerelateerde stress
- 38. Mijn werk en privéleven zijn in balans
- 39. Mijn werken, ontwikkeling en leven zijn in evenwicht met elkaar
- 40. Mijn werkinspanningen zijn in verhouding met wat ik er voor terug krijg (primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, werkplezier)
- 41. De tijd die ik besteed aan werk en loopbaanontwikkeling enerzijds, en mijn persoonlijke ontwikkeling en ontspanning anderzijds, is evenwichtig verdeeld
- 42. Een hoge mate van betrokkenheid bij mijn werk en op het juiste moment een stapje terug doen, zijn bij mij in evenwicht
- 43. Na mijn werk kan ik ontspannen
- 44. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen werkdoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun
- 45. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen loopbaandoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun

Bijlage 10 Enquête resultaten

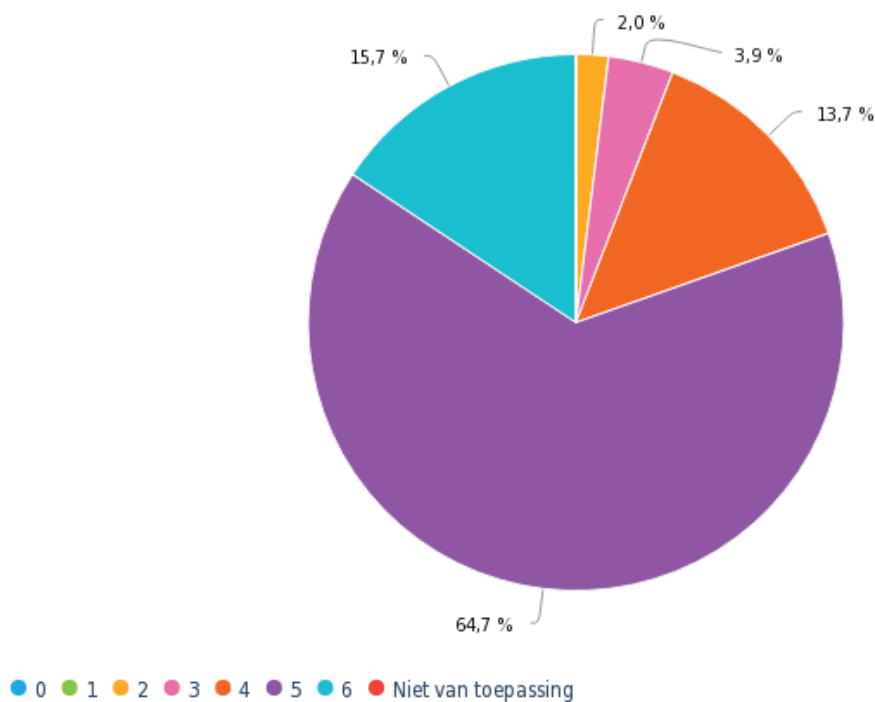
Hoelang bent u al werkzaam in de functie van persoonlijk begeleider?



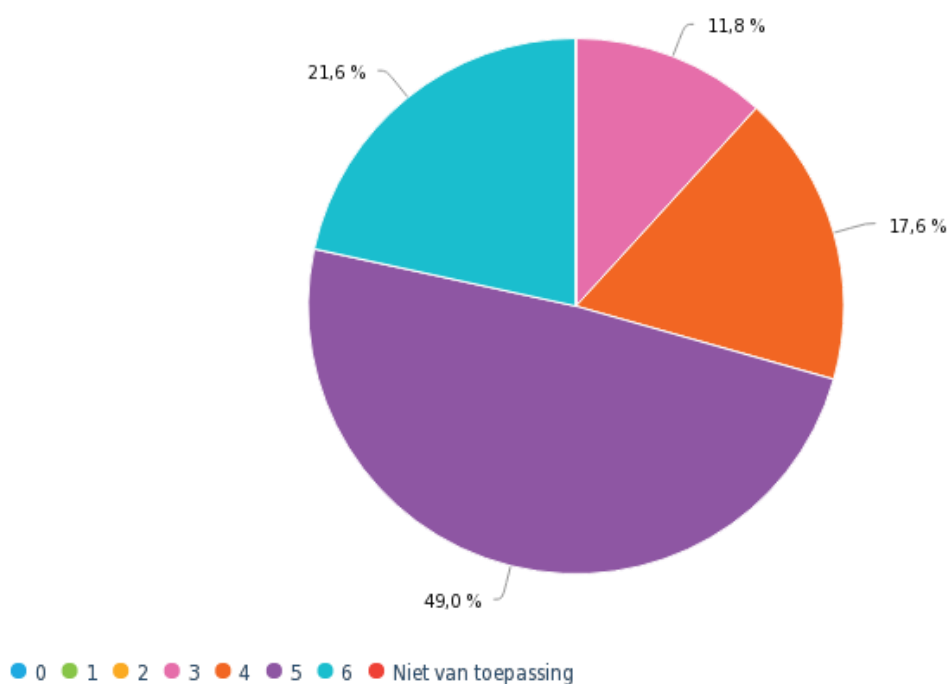
In het afgelopen jaar was ik over het algemeen in staat om mijn werk nauwkeurig en met weinig fouten uit te voeren



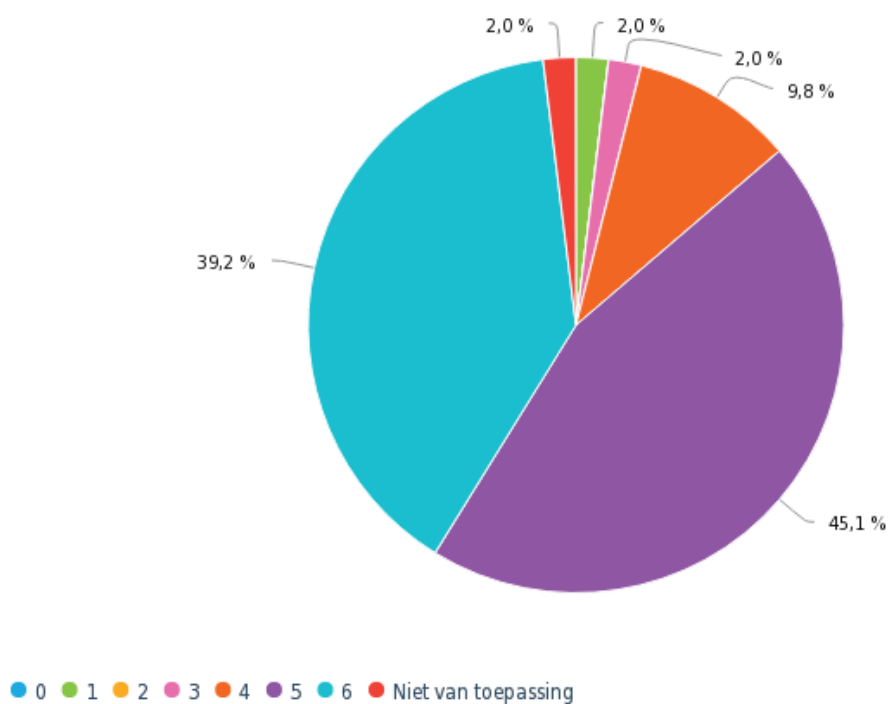
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om snel beslissingen te nemen ten aanzien van mijn werkaanpak



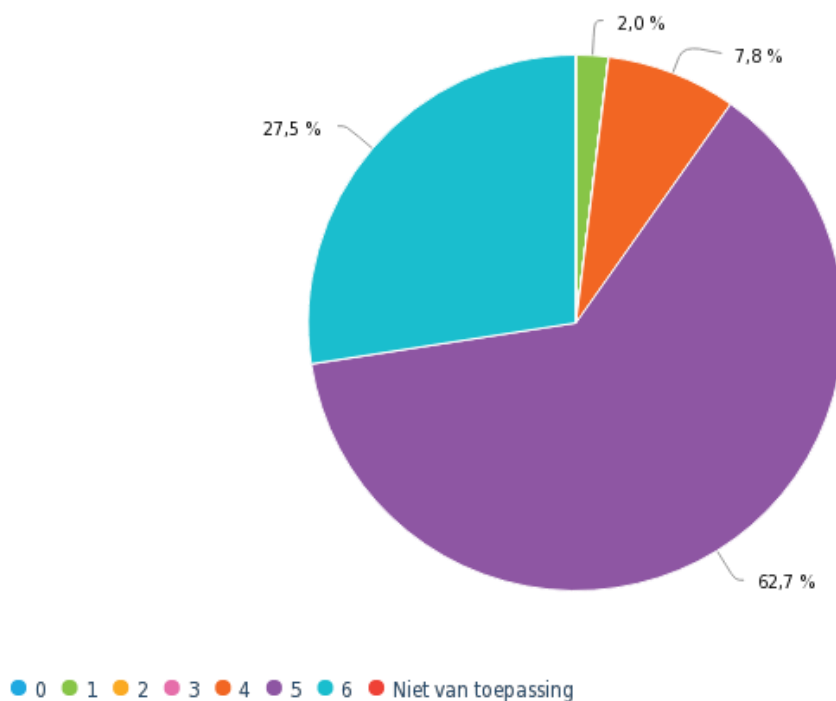
Ik kan diepgaande kennisinhoudelijke gesprekken aangaan op mijn werkgebied



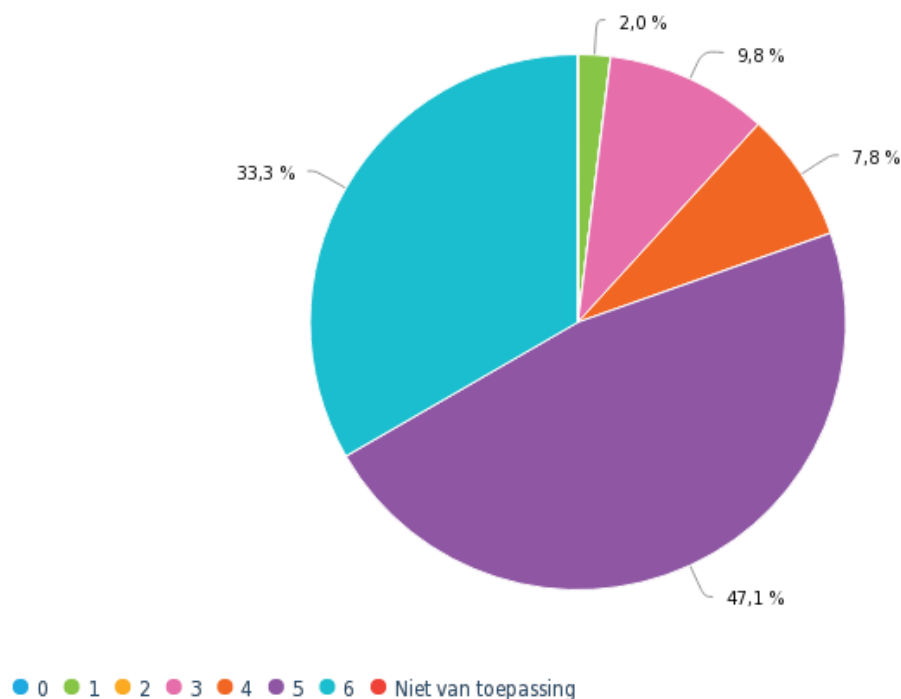
Ik kan aangeven wanneer mijn kennis onvoldoende is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem



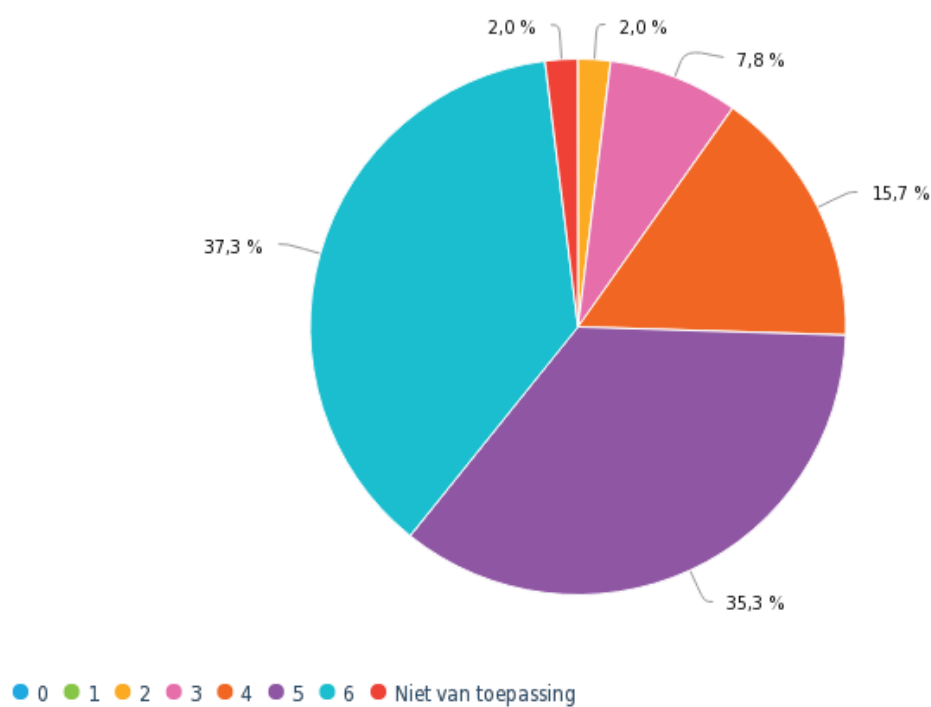
Ik kan op een begrijpelijke manier informatie geven over mijn werk



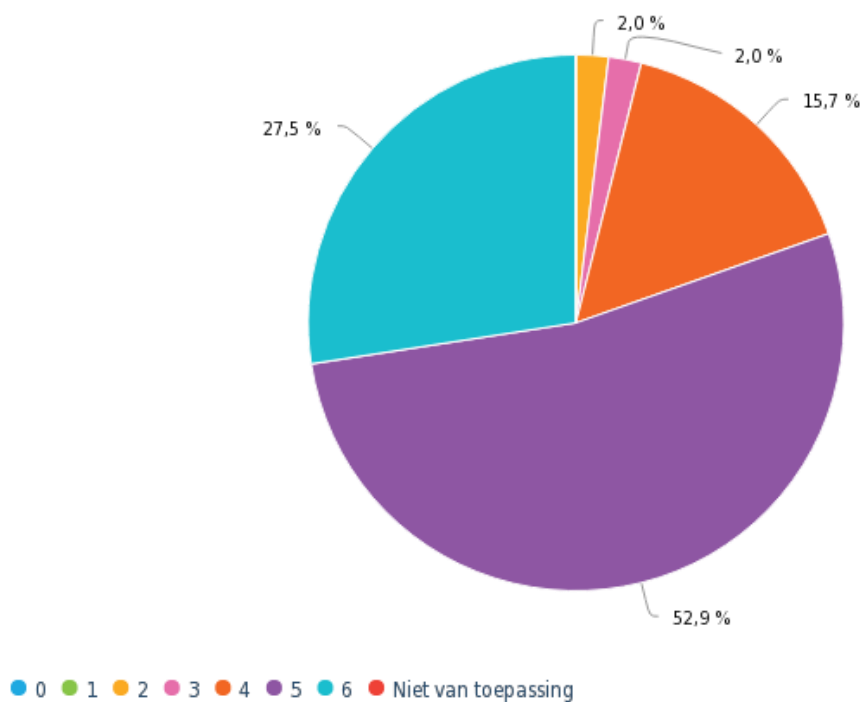
Ik ben over het algemeen in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen



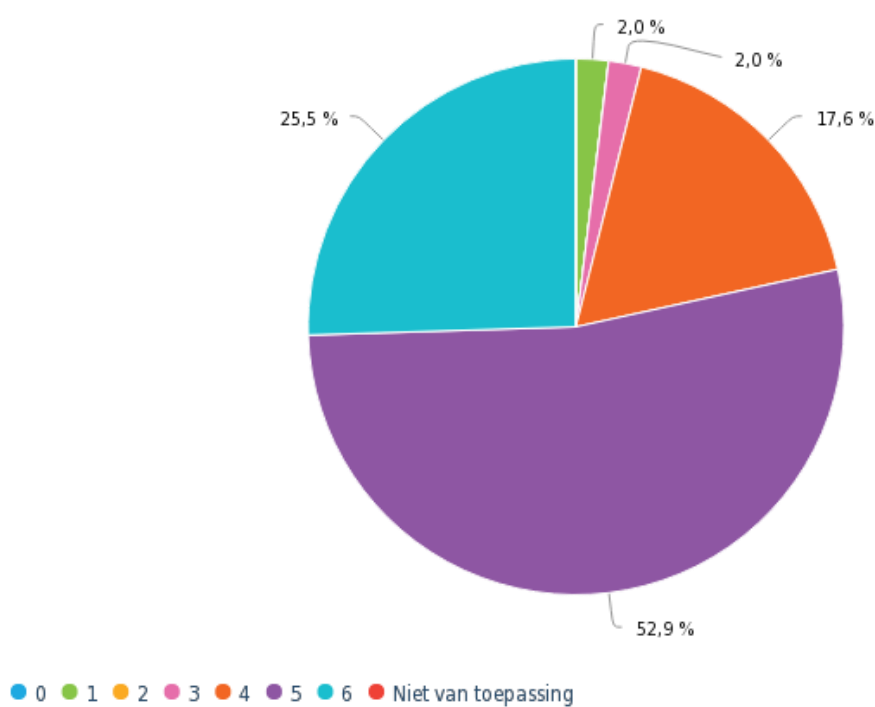
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren



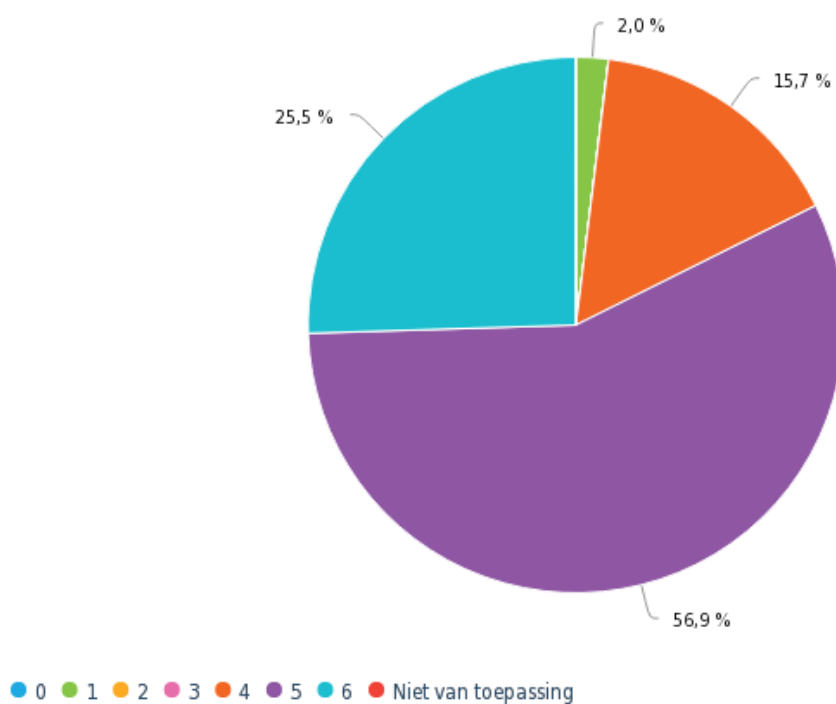
Ik ben in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, echt verder helpen



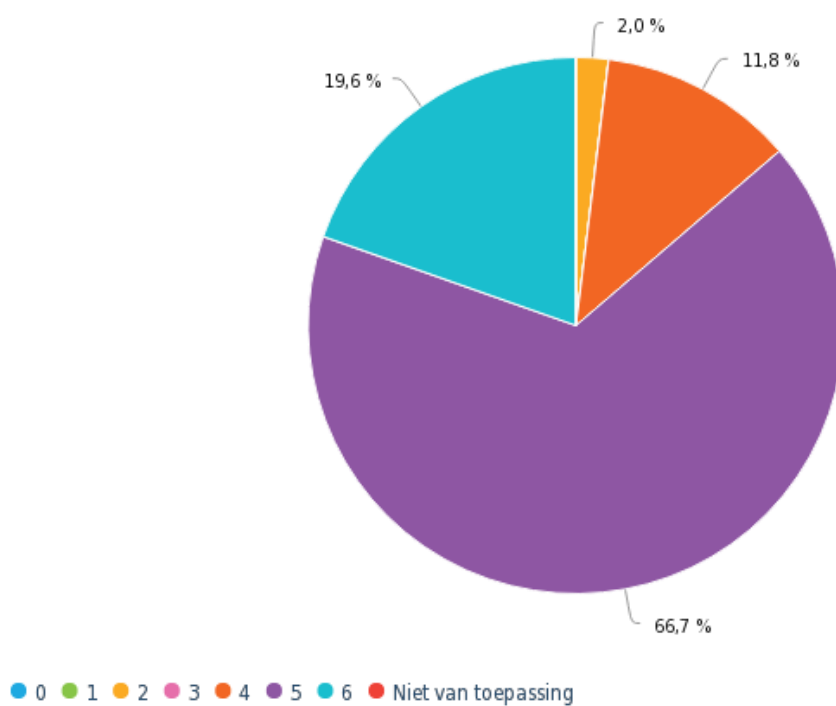
Ik kan de "voors en tegens" van bepaalde keuzes omtrent werkmethoden, materialen en technieken op mijn werkgebied afwegen en beredeneren



Ik heb veel vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkterrein

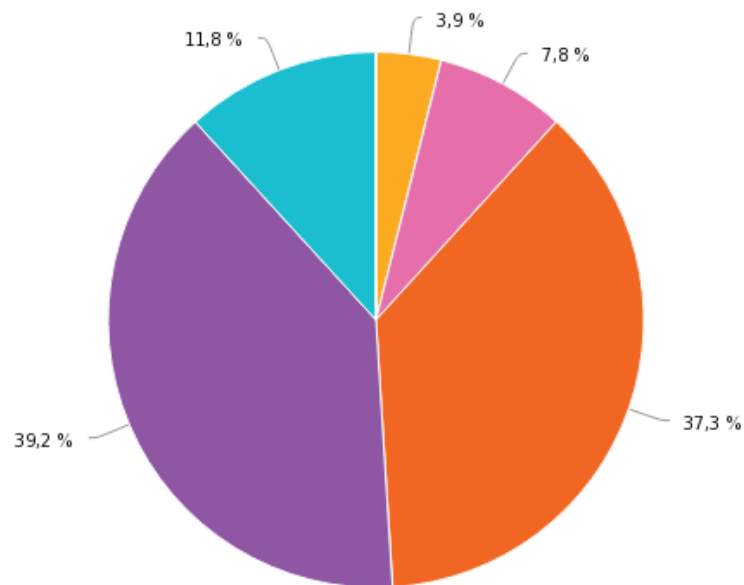


De kwaliteit van mijn vaardigheden zijn over het algemeen goed



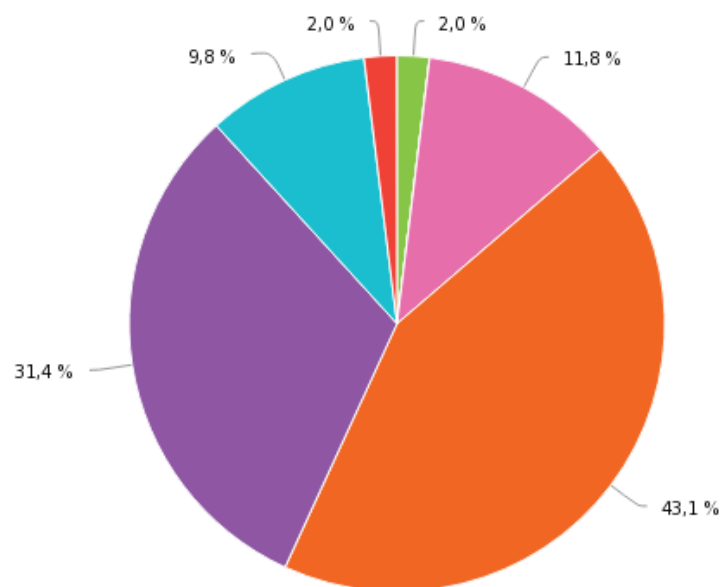


Ik was het afgelopen jaar heel zeker over mijn werk



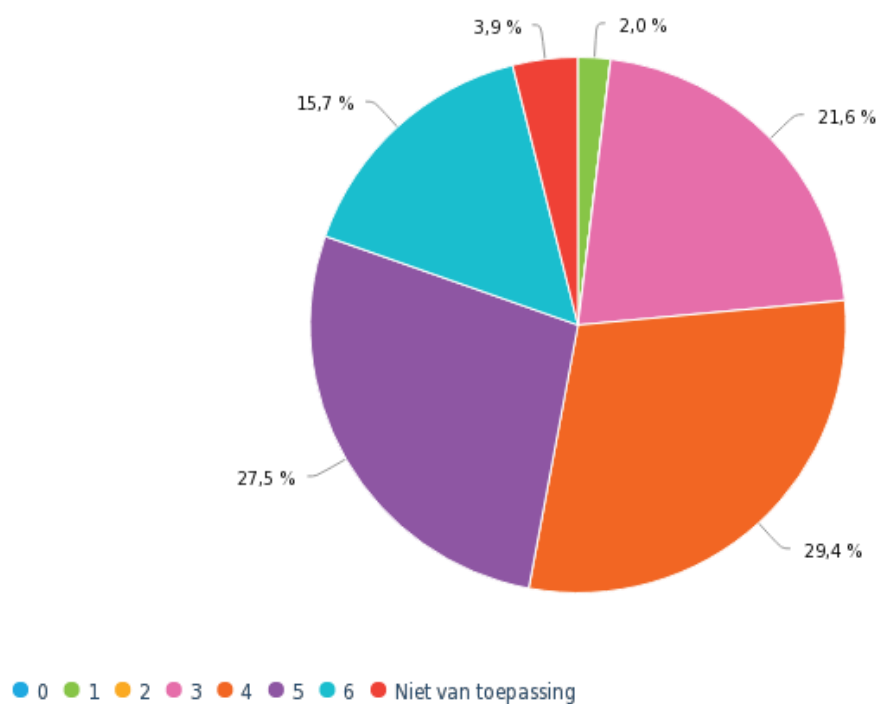
0 1 2 3 4 5 6 Niet van toepassing

Ik besteed veel tijd aan de verbetering van de kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen

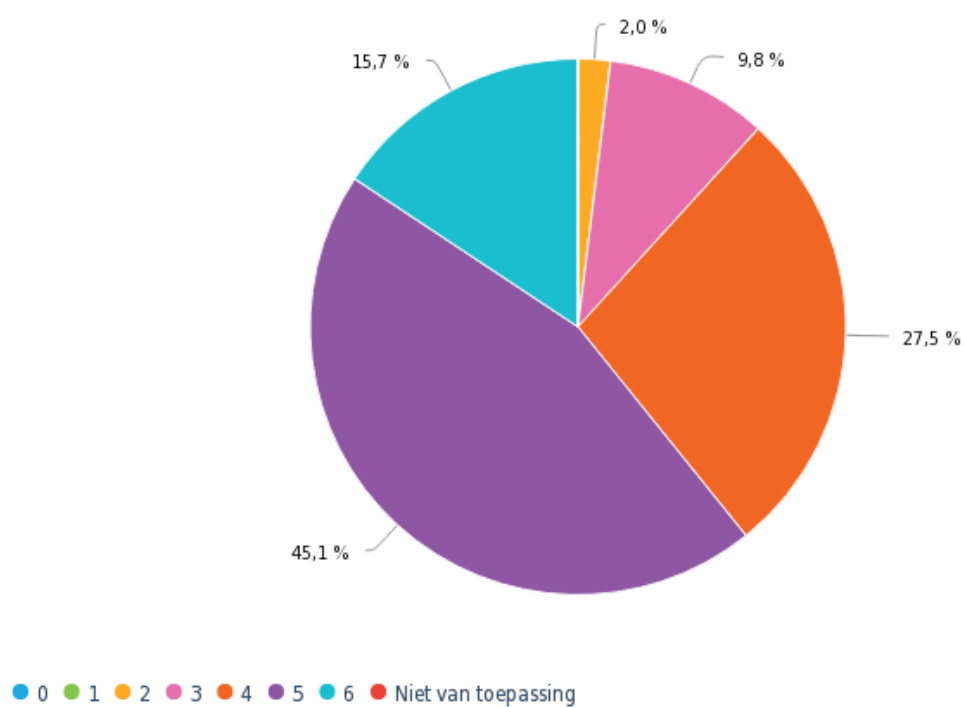


0 1 2 3 4 5 6 Niet van toepassing

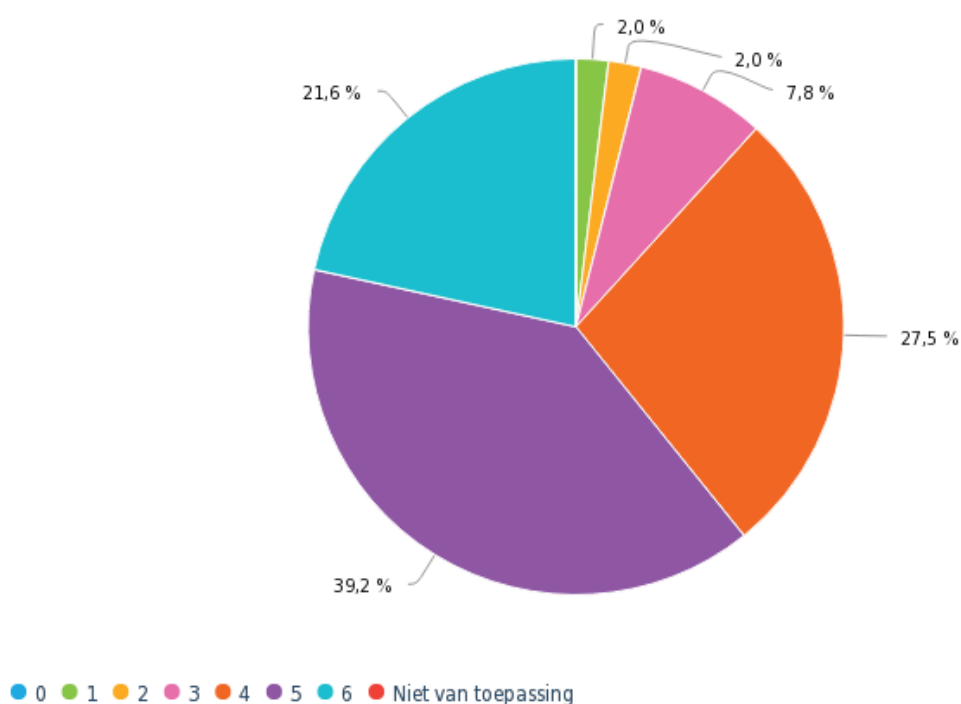
Ik zorg ervoor dat ik aantrekkelijk blijf voor de arbeidsmarkt



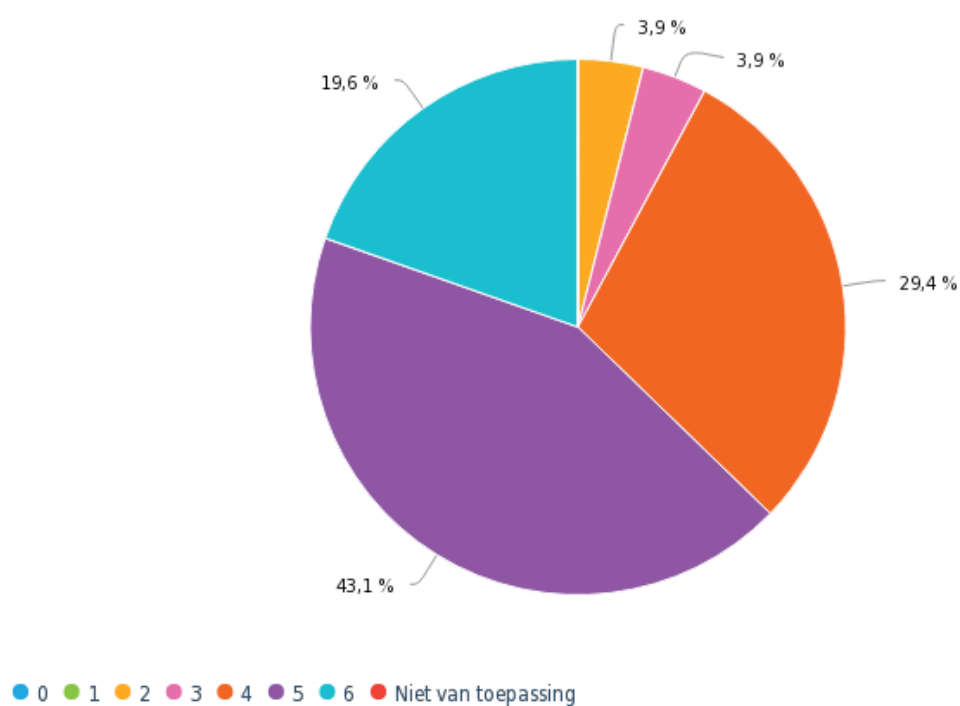
Ik probeer mijn mindere kanten systematisch te verbeteren



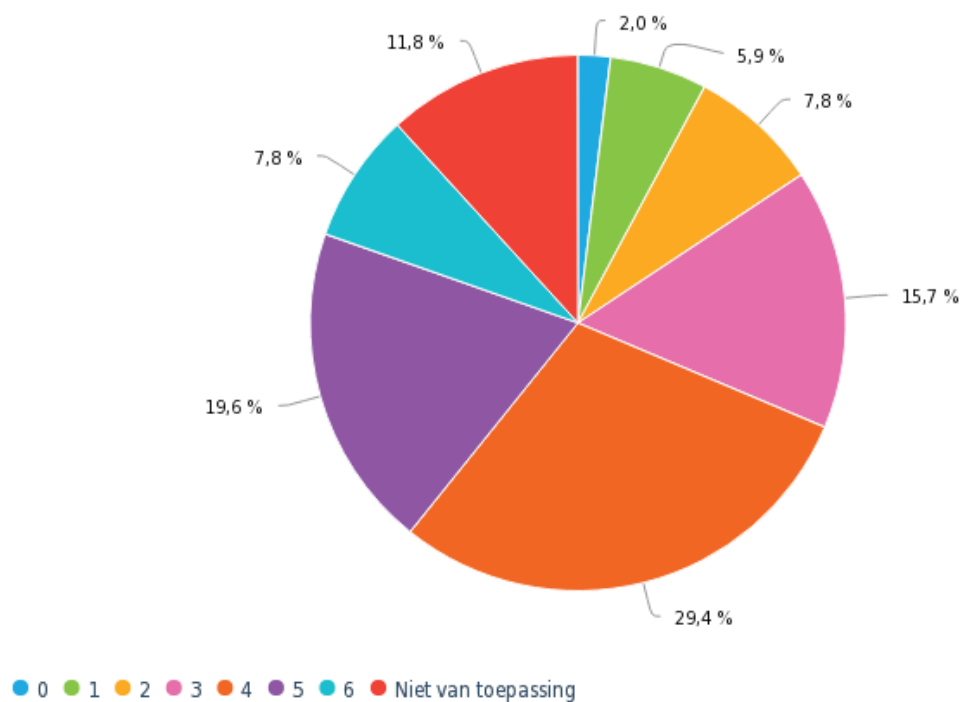
Ik focus mij op het professioneel ontwikkelen van mezelf



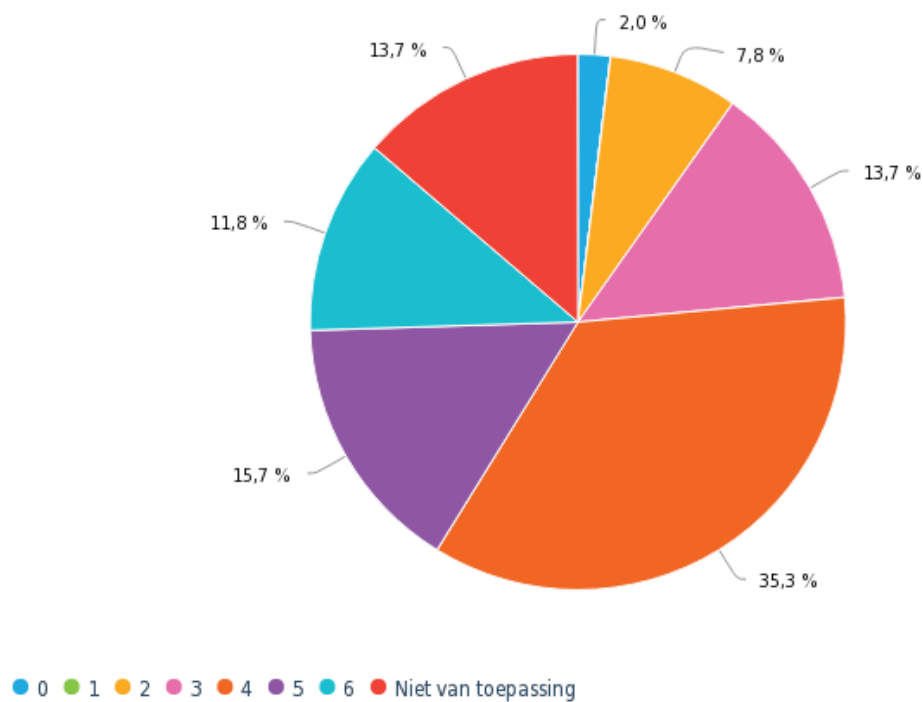
Nieuwe kennis en vaardigheden gebruik ik in mijn dagelijks werk



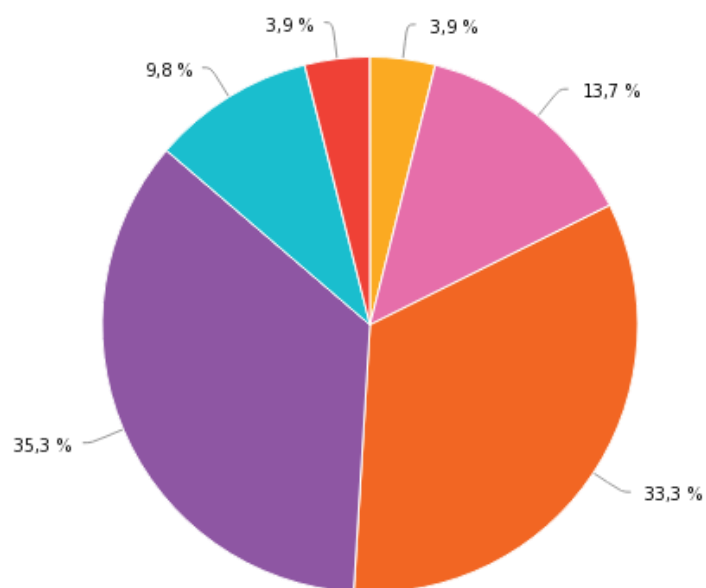
Bij het stellen van mijn doelen houd ik rekening met de marktvraag



Ik ben in het afgelopen jaar actief bezig geweest met het verkennen van aangrenzende gebieden om te zien waar succes geboekt zou kunnen worden

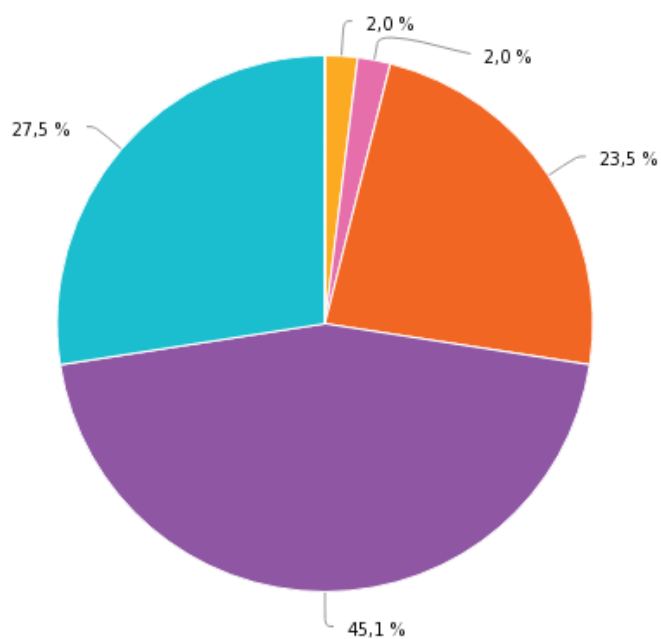


In het afgelopen jaar heb ik mij aangesloten bij de nieuwste ontwikkelingen op mijn werkgebied



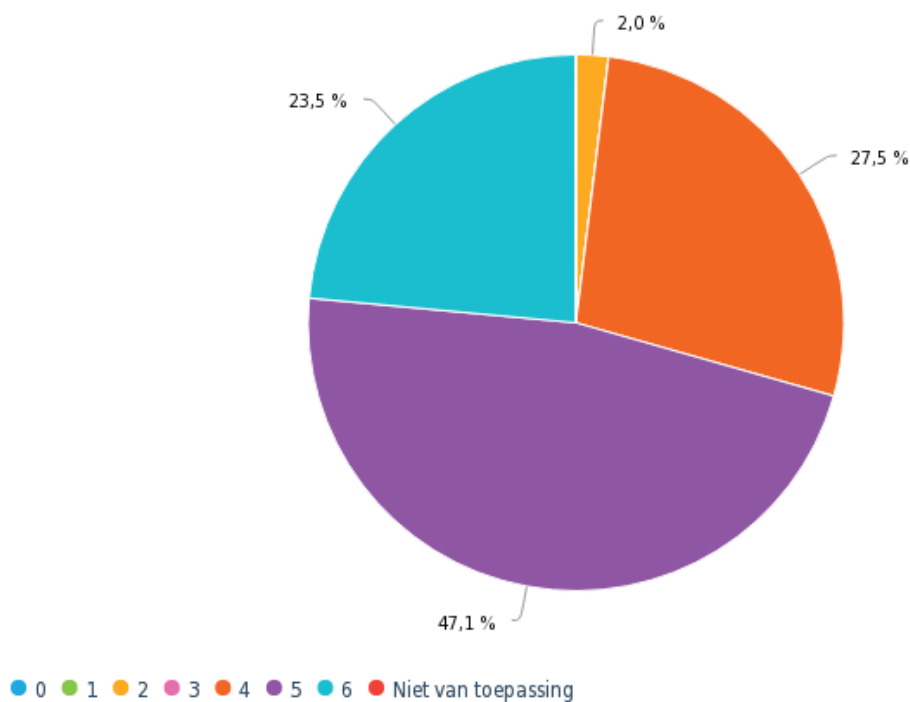
0 1 2 3 4 5 6 Niet van toepassing

Ik pas mij makkelijk aan veranderingen op mijn werkplek aan

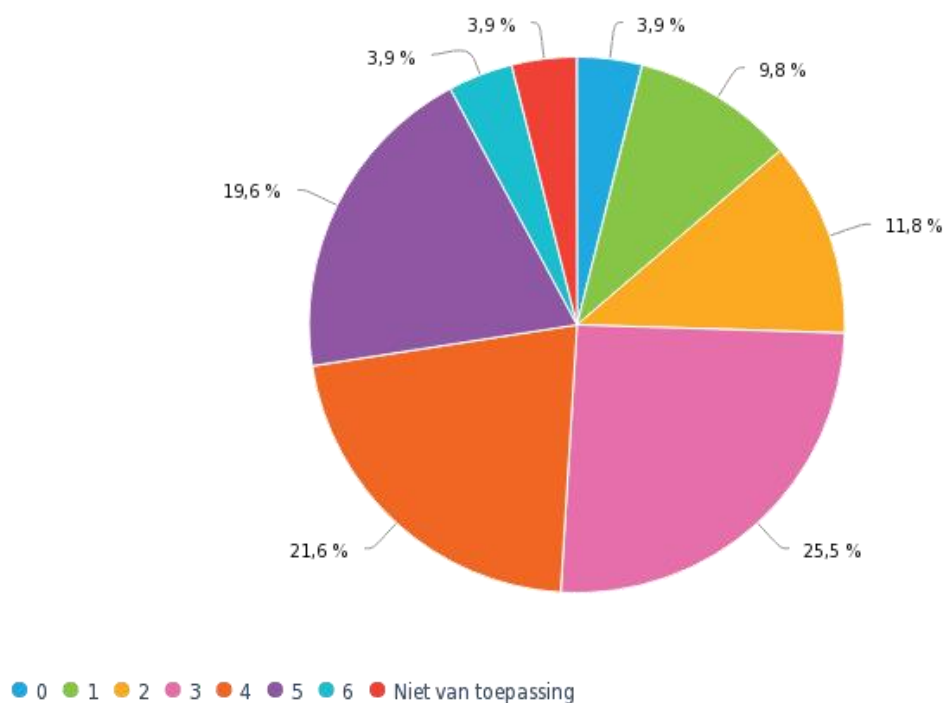


0 1 2 3 4 5 6 Niet van toepassing

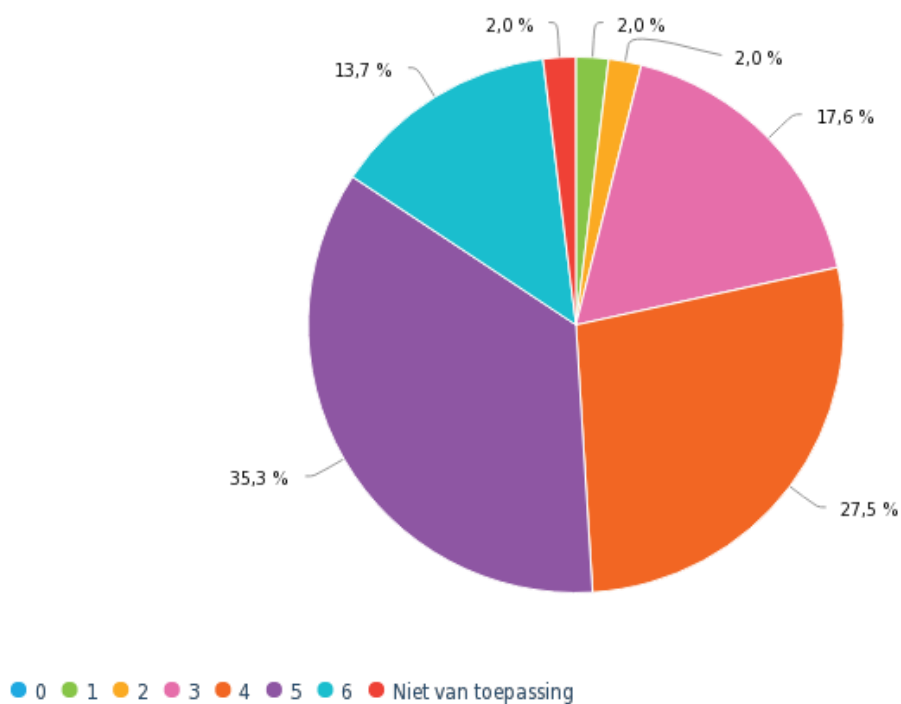
Ik pas mij makkelijk aan de ontwikkelingen binnen mijn organisatie aan



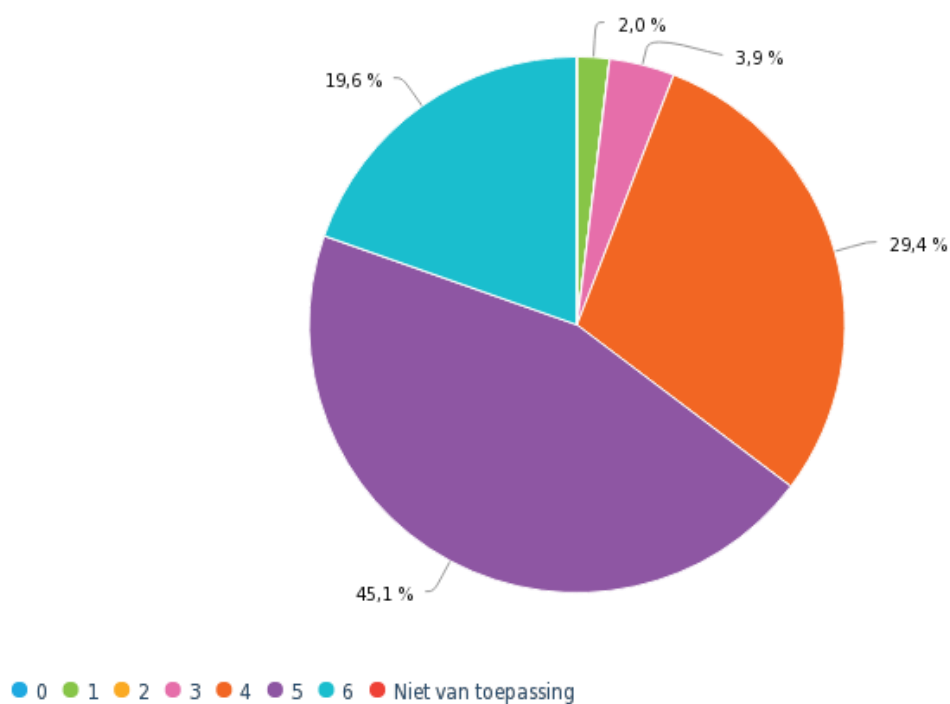
Ik zou het makkelijk vinden om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen



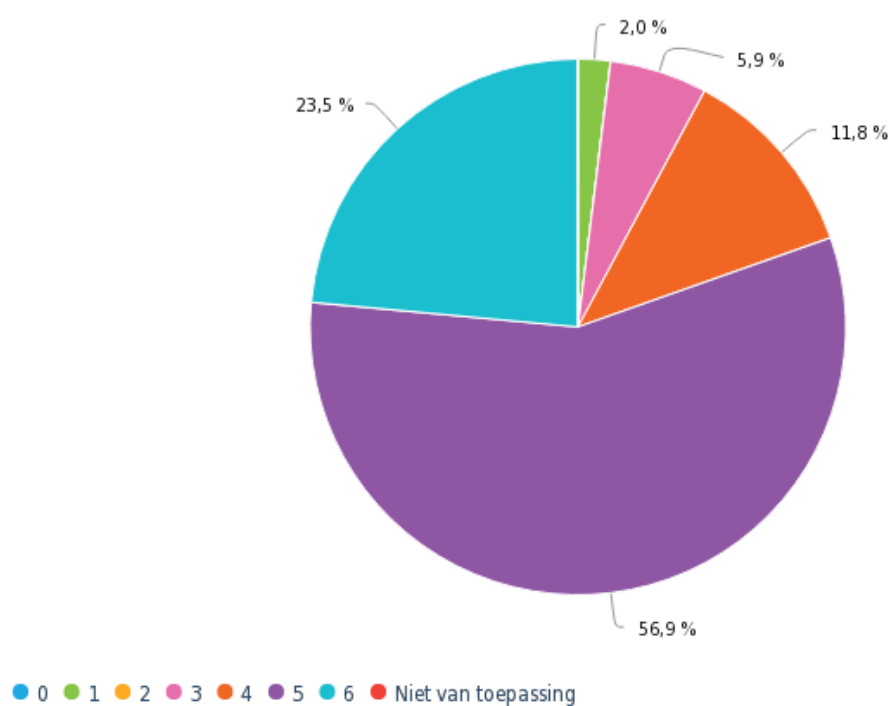
Ik speel over het algemeen snel in op veranderingen in mijn sector



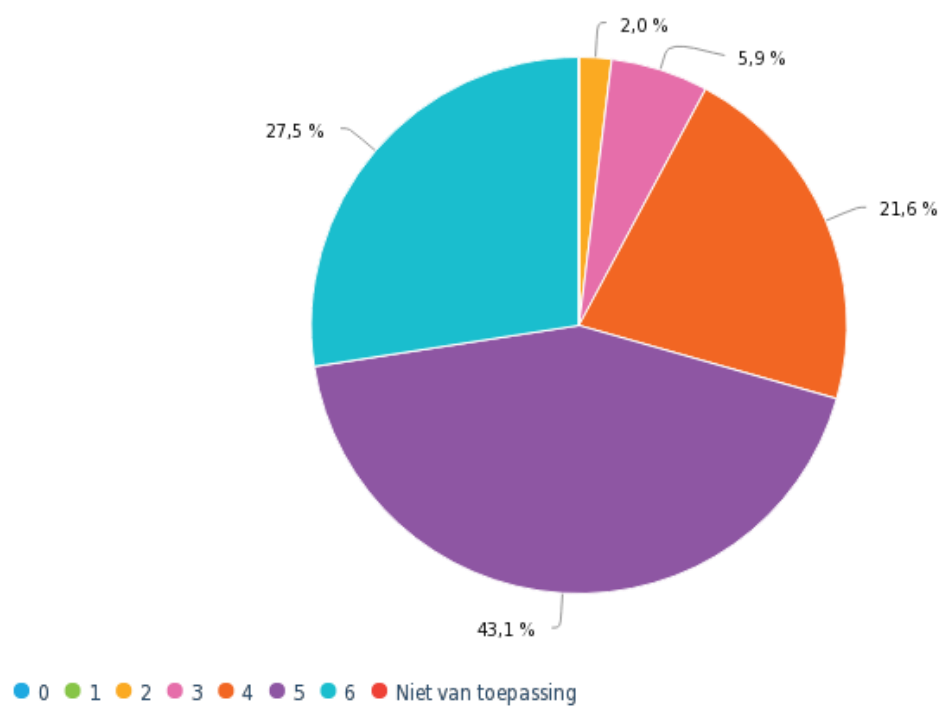
Ik ga flexibel om met veranderingen in mijn werkomgeving



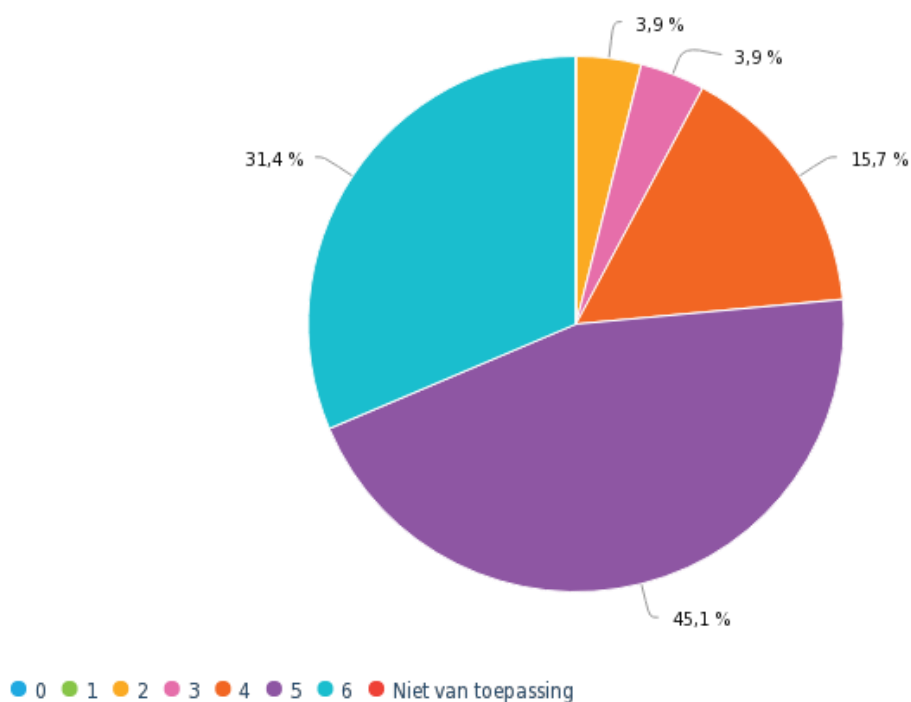
Ik streef ernaar dat mijn taken pakket gevarieerd is



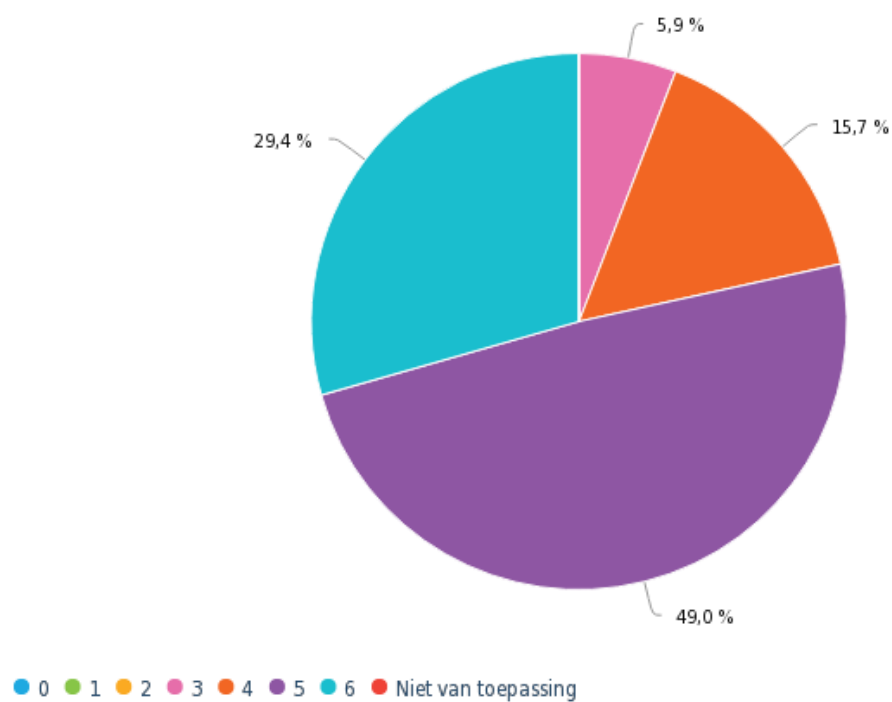
Ik heb een positieve houding tegenover veranderingen in mijn functie



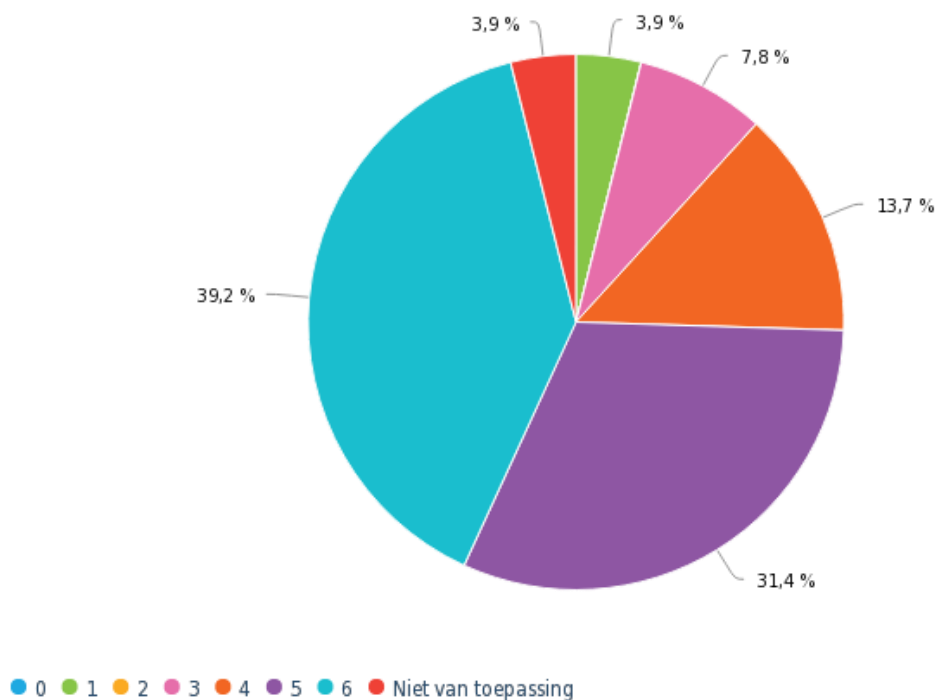
Ik vind het leuk om te werken met nieuwe mensen



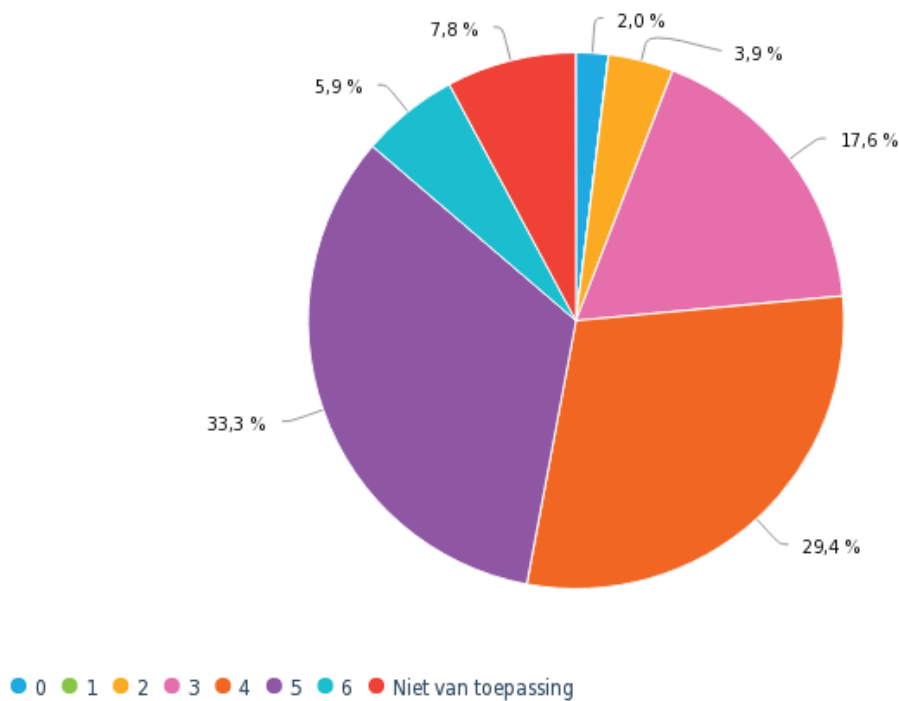
Ik ben betrokken bij het bereiken van de visie van onze organisatie/afdeling



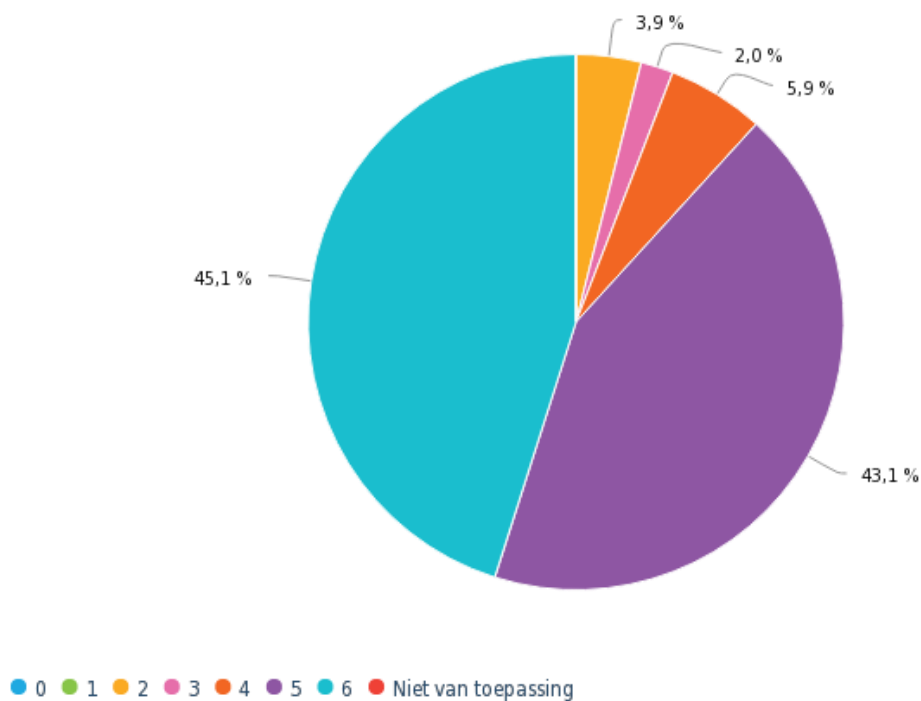
Ik doe iets extra voor mijn afdeling bovenop datgene dat direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort



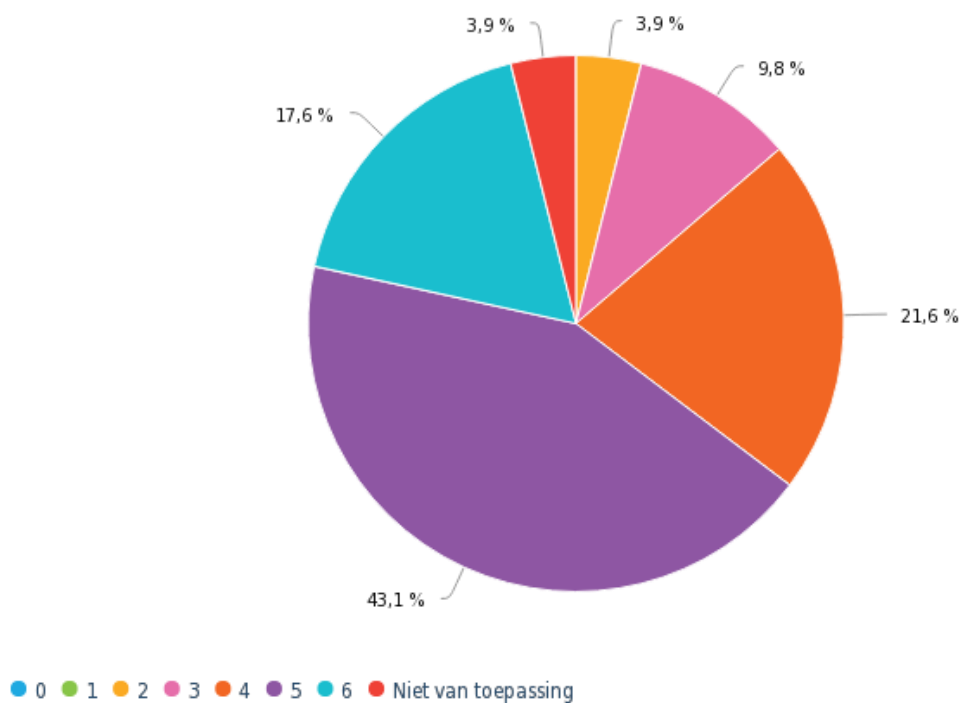
Ik ondersteun de bedrijfsprocessen binnen mijn organisatie



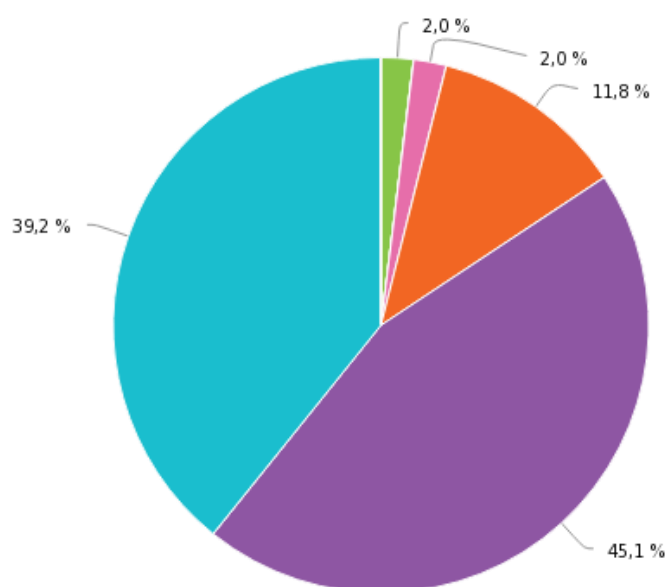
In mijn werk neem ik het initiatief om samen te werken met mijn collega's



In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot waarden en doelen

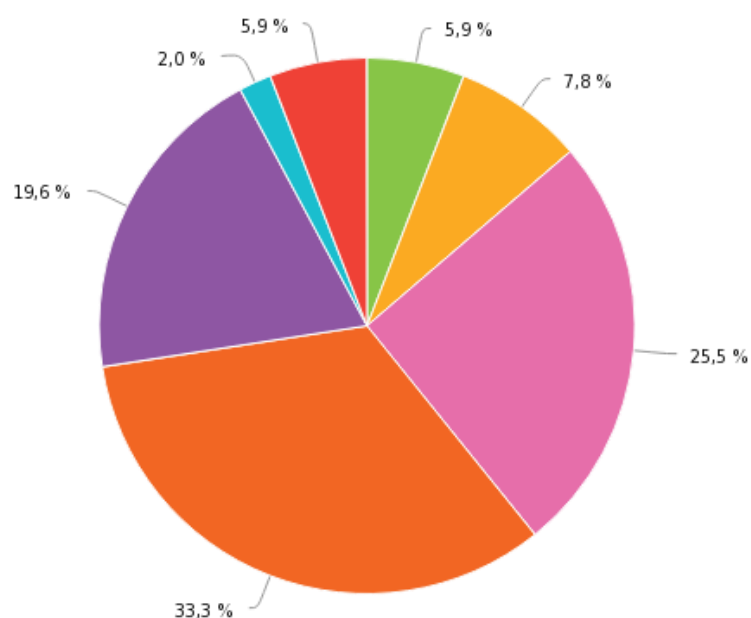


Ik deel mijn kennis en ervaringen met anderen



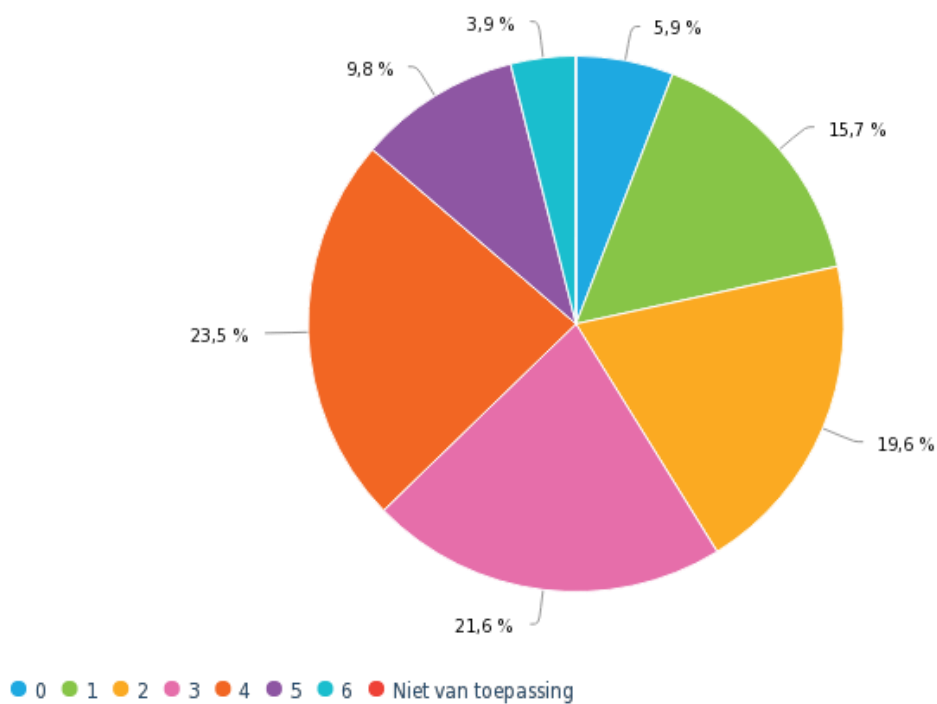
0 1 2 3 4 5 6 Niet van toepassing

Ik weet invloed uit te oefenen binnen onze organisatie

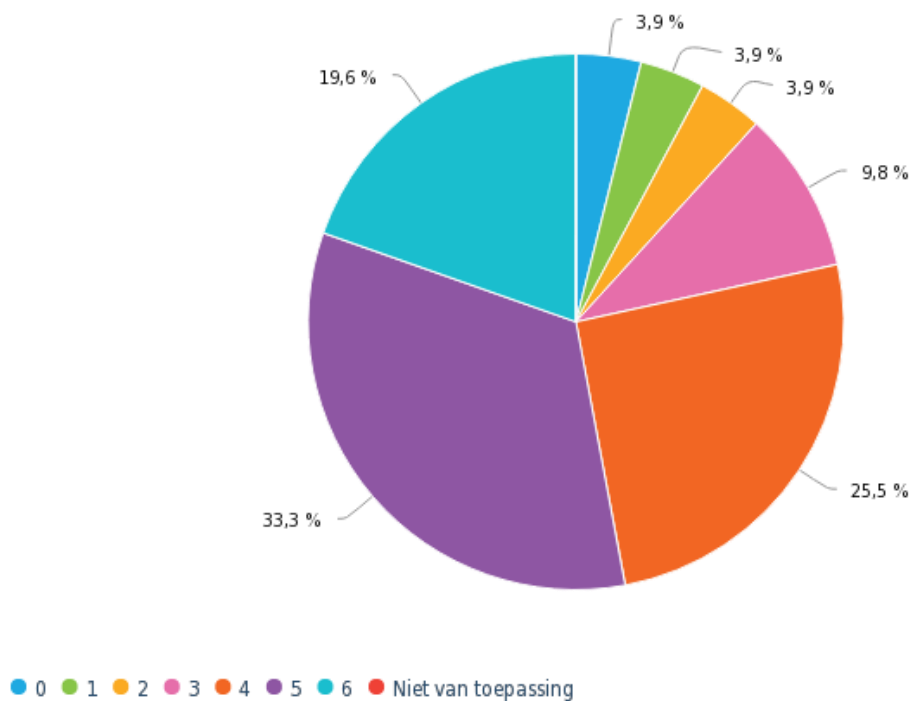


0 1 2 3 4 5 6 Niet van toepassing

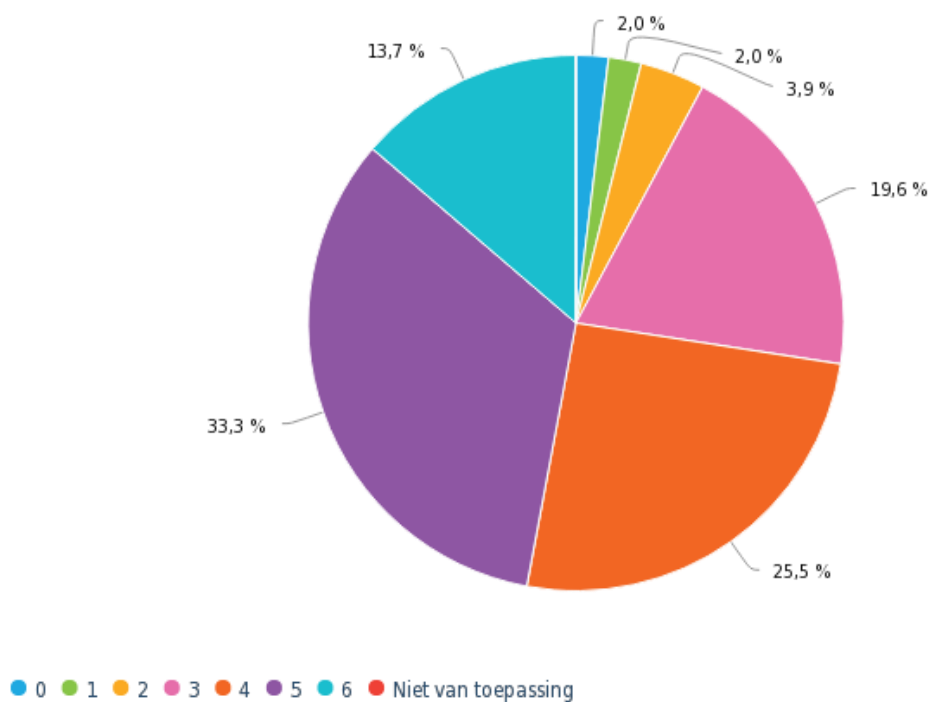
Ik heb last van werk gerelateerde stress



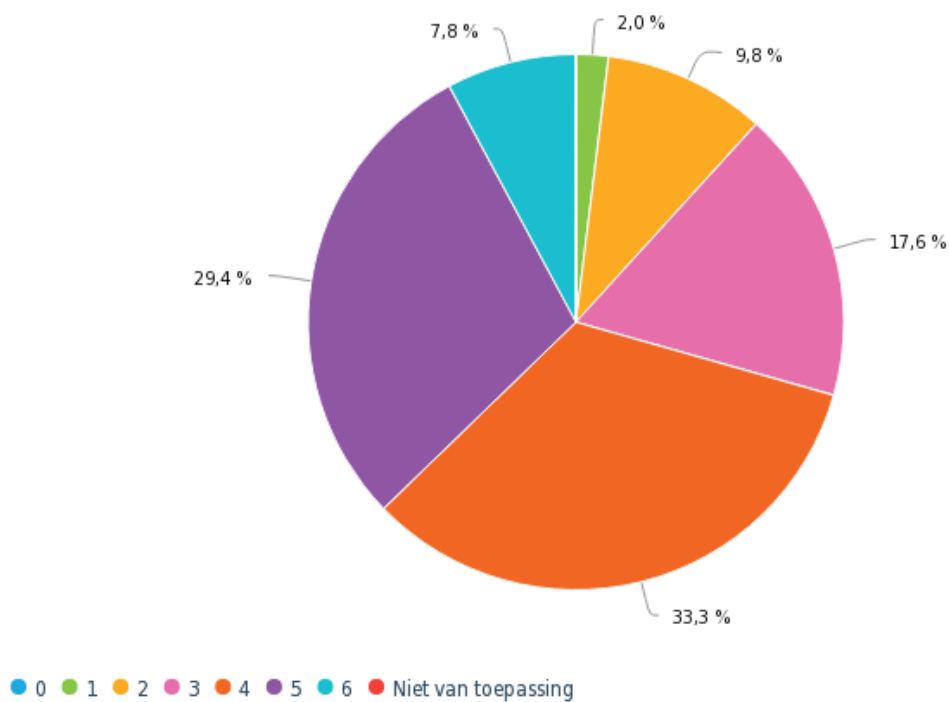
Mijn werk en privé-leven zijn in balans



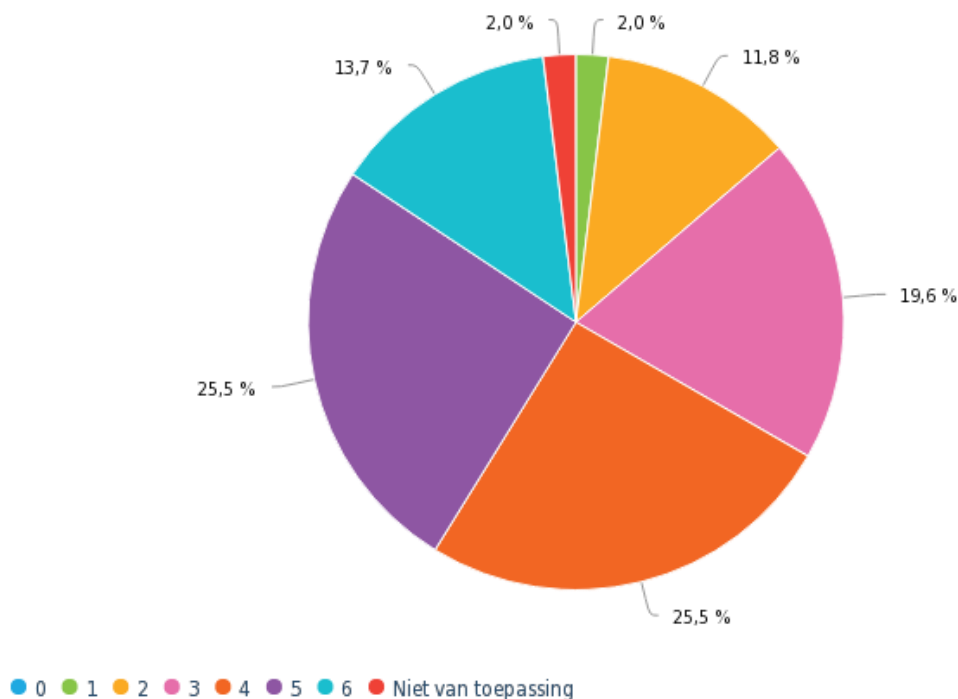
Mijn werken, ontwikkeling en leven zijn in evenwicht met elkaar



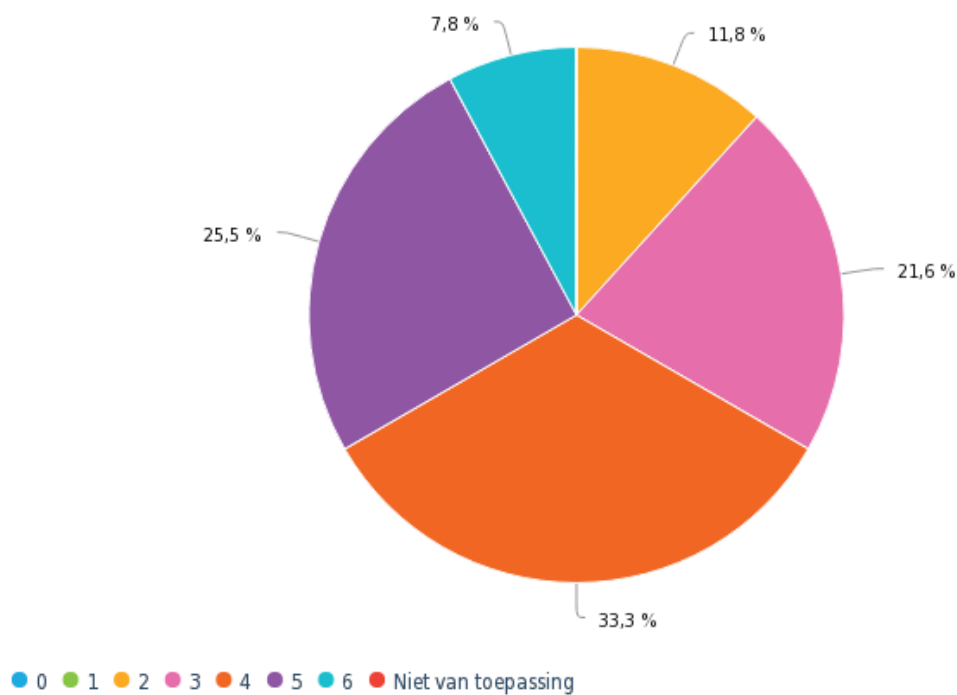
Mijn werkinspanningen zijn in verhouding met wat ik er voor terug krijg (primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, werkplezier)



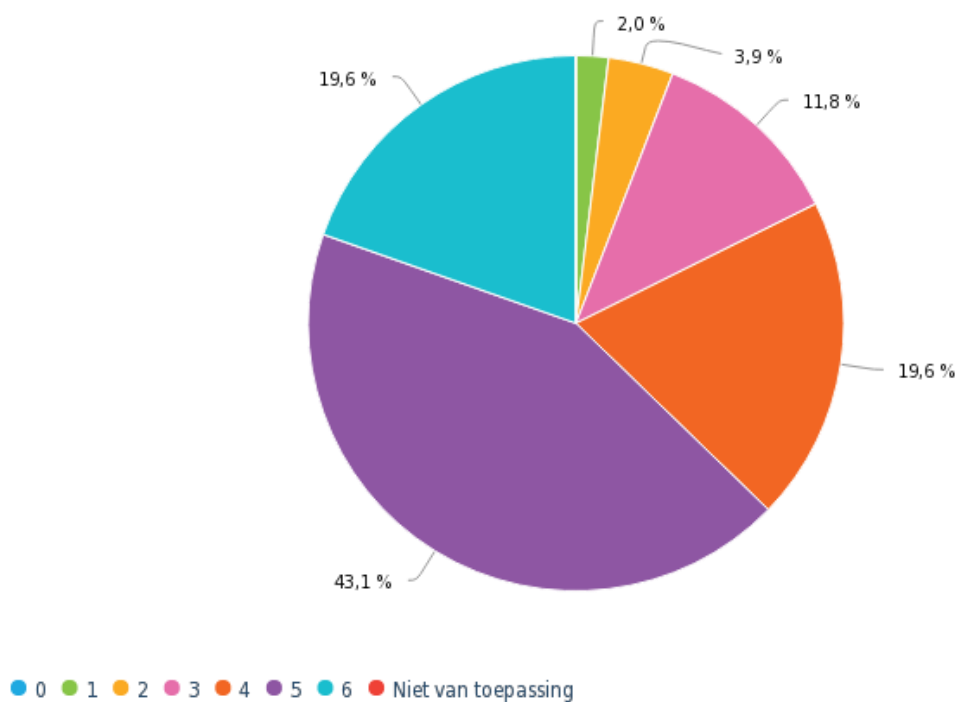
De tijd die ik besteed aan mijn werk en loopbaanontwikkeling enerzijds, en mijn persoonlijke ontwikkeling en ontspanning anderzijds, is evenwichtig verdeeld



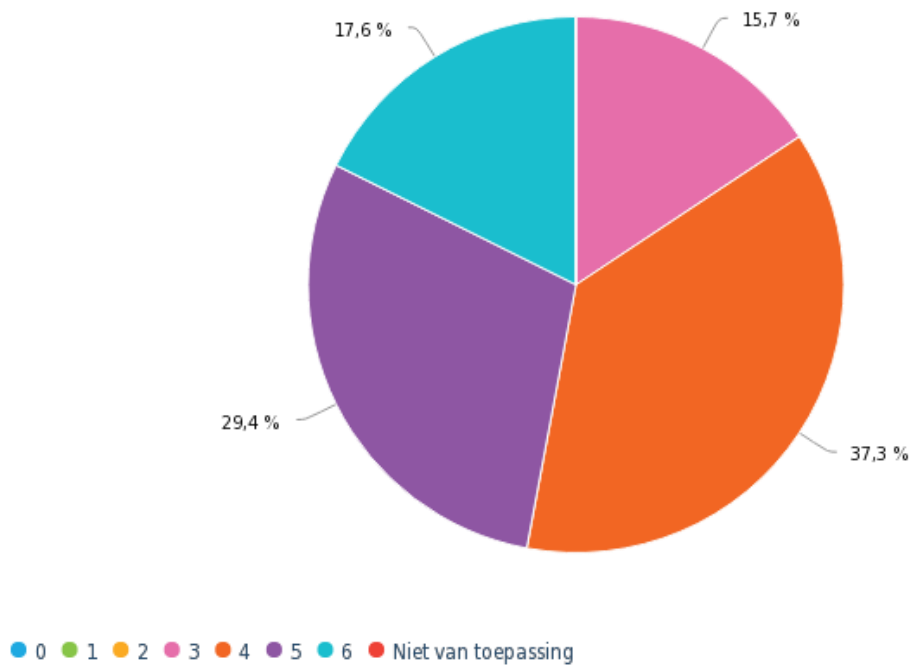
Een hoge mate van betrokkenheid bij mijn werk en op het juiste moment een stapje terug doen, zijn bij mij in evenwicht



Na mijn werk kan ik ontspannen

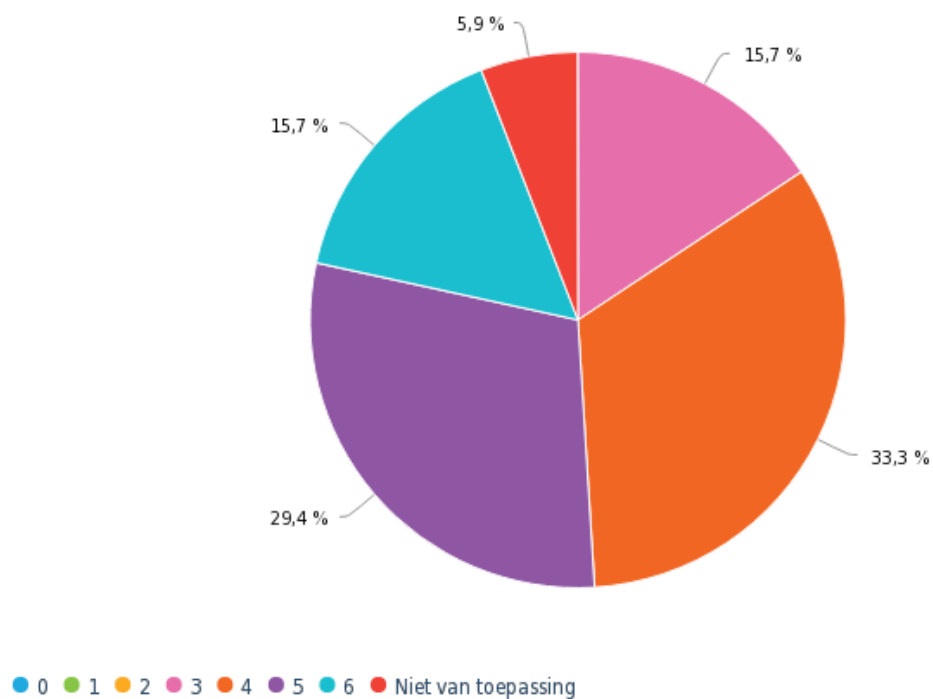


De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen werkdoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun





De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen loopbaandoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun





Bijlage 11 Topiclijst individuele interviews

Welkom, - voorstellen,

Voor mijn studie Human Resource Management doe ik onderzoek naar hoe Gemiva de match tussen de functie en huidige pb'ers kan verbeteren. In deze interviews met pb'ers zou ik graag de ervaringen, knelpunten en behoeften willen schetsen.

Ik heb jou willekeurig geselecteerd uit de lijst met alle pb'ers. Is het goed dat ik het interview opneem zodat ik het later kan uittypen? De antwoorden blijven anoniem en worden alleen voor dit onderzoek gebruikt. Het zal ongeveer 45 minuten duren. Is tot zo ver alles duidelijk?

Algemeen

1. Kun je jezelf kort voorstellen

Ervaring **functieveranderingen**:

2. Wat is jouw ervaring m.b.t. de veranderingen in de functie van pb'er?
3. In hoeverre heb jij deze veranderingen positief of negatief ervaren binnen jouw werk?
 - a. En op persoonlijk vlak, vind je deze veranderingen leuk of vond je het werk eerst leuker?
4. * Hoe zijn deze veranderingen gecommuniceerd naar jou?
5. * In welke mate zijn jullie ondersteund bij deze veranderingen?
6. * Wat voor invloed hebben de veranderingen op jouw motivatie?
7. * Wat is er volgens jou veranderd als het gaat om kennis en vaardigheden (competenties waar een pb'er over moet beschikken) van de functie?
8. * Hoe ben je daarin ondersteund?

Knelpunten functieveranderingen:

9. Wat zie jij nu als obstakel in jouw functie?
 - a. Is de match tussen jou en je functie optimaal? Wat is de reden hiervan?
 - b. Wat doe jij er zelf aan om je beter op je plaats te voelen?

Ervaring **loopbaanontwikkeling**

10. Hoe wordt er aandacht gegeven aan jouw loopbaanontwikkeling/interesses?
(Ontwikkelingsgesprek – competentiespiegel?)
11. Is dit onvoldoende/voldoende?
 - a. Onvoldoende? Heeft dit tekort aan aandacht ervoor gezorgd dat jij en de functie meer uit elkaar zijn gegroeid?
 - b. Voldoende? Zou een gebrek aan loopbaanontwikkeling in de toekomst ervoor kunnen zorgen dat jij en de functie uit elkaar groeien?

(Knelpunten) loopbaanontwikkeling:

12. Ben je bekend met de mogelijkheden binnen Gemiva?
(Scholing, e-learning, zorgprogramma's, zelfstudie, trainingen, cursussen, coaching (individueel en team), ontwikkelingsgesprekken)
13. Hoe worden de behoeften en mogelijkheden van Gemiva afgestemd op jou wensen en mogelijkheden?
14. Wat mis jij in jouw loopbaanontwikkeling binnen Gemiva?

Behoeften

15. Hoe ziet jouw ideale functie eruit?
16. Hoe zou jij je loopbaanontwikkeling vorm willen geven?
(Opleiding/training, nieuwe uitdagingen, taakverbreding/taakverrijking, persoonlijk ontwikkelplan, projectwerk?)



17. Wat heb je hierbij nodig?
(Informatie over mogelijkheden, communicatie, coaching, ondersteuning, sturing, trainingen, tijd, geld?)
18. Waar zie je jezelf over 5 jaar?

Enquête inzetbaarheid uit de enquête is gebleken dat

19. Niet iedereen de bedrijfsprocessen ondersteunt, hoe ervaar jij dit?
20. Er niet veel invloed wordt uitgeoefend door pb'ers op de organisatie, wat vind je hiervan?
21. Werk-privé balans scoort een 4,3 op een schaal van 0-6, wat vind jij van deze balans?
22. Er wordt op beroepsexpertise het hoogst gescoord, een 4.9. In hoeverre vind jij jezelf nog competent genoeg na de veranderingen?

Werkdruk

23. In welke mate ervaar jij werkdruk? – een disbalans tussen eisen van jouw werk en mogelijkheden van jou om goed uit te voeren
24. Door welke factoren komt deze druk het meest?
 - werkinhoud; hoeveelheid werk
 - werkcontext; onduidelijkheid, veranderingen, verwachtingen, verantwoordelijkheden
 - regelmogelijkheden; autonomie
 - sociale steun; collega's, leidinggevende, ontwikkelmogelijkheden, waardering
25. Hoe is jouw relatie met collega's?
26. Hoe is jouw relatie met je locatiemanager?

* Is als mensen de veranderingen niet hebben meegemaakt omdat ze sinds kort pb'er zijn



Bijlage 12 Analyseschema individuele interviews

	Resp. 1 26,5 jaar werkzaam op Swetterhage. 1996 pb'er, 6 jaar begeleider. Sinds 2017 weer pb'er.	Resp. 2 12,5 jaar werkzaam op Swetterhage. Ongeveer 10 jaar als pb'er.	Resp. 3 30 jaar werkzaam op Swetterhage. Sinds 2015 opnieuw pb'er.	Resp. 4 25 jaar op Swetterhage werkzaam als pb'er.	Resp. 5 Bijna 25 jaar werkzaam op Swetterhage. Sinds 2014 opnieuw pb'er.
Ervaring functieveranderingen	Op zich wel positief. Vroeger was het heel anders. Verantwoordelijkheid nu veel groter. Contact met ouders nu belangrijk. Heel veel administratie. Ze verwachten steeds meer. Klantgerichtheid. "Contact met ouders moet je echt onderhouden".	Steeds meer werk in dezelfde functie en ook met hetzelfde salaris. Alles wordt van de pb'er verwacht. Veel meer papierwerk. "Volgens mij zijn sinds 2 jaar deze veranderingen erin geslopen". "Dat plannen is ook zo lastig". "Soms denk ik: pffoe, ik zou liever begeleider zijn en het allemaal lekker aan een ander overlaten haha, maar het regelen vind ik toch wel weer heel leuk".	Toen alles met je team, nu veel meer verantwoordelijkheid zelf. Verzwaard, taken die de locatiemanager eerst deed. "Veel administratie en dan denk ik: is dat echt nodig?" Maakt functie minder leuk. Delegeren komt erbij. Je moet van alles op de hoogte blijven en daar is niet altijd tijd voor.	Veel meer bij komen kijken. Locatiemanager taken naar pb'er. Verantwoordelijkheid was gedeeld en nu alles van de pb'er. Pb'er staat er nu helemaal alleen voor. Zij moeten het team echt aansturen. Begeleiders gaan nu achterover zitten. Verschil hoeft niet zo groot te zijn. "Het is nu soort halve kantoorbaan, daar heb ik niet voor gekozen en ben ik niet voor aangenomen". Al die veranderingen bij PlanCare "Ben ik ook wel klaar mee".	Steeds meer taken die voorheen door locatiemanager werden uitgevoerd. Administratie en steeds meer dingen invoeren.



Loopbaan management	1 keer per jaar ontwikkel gesprek. Eigen initiatief. “Verder weet ik eigenlijk niet zo goed wat er is”.	Wel goed. Mogelijkheid tot opleiden en cursussen. Coaching gesprekken geholpen bij sterker worden als pb’er. Meer aansturen. Wel cursus maar geen tijd om daar iets mee te doen. “Ontwikkelingsgesprek kost heel veel tijd, en dus heeft het geen prioriteit”. Eens in de twee jaar ofzo. Feedback vragen collega’s, reflectieverslag schrijven en nog een gesprek.	Workshops en pb’er bijeenkomsten. Motiverende bijeenkomsten, je ziet dat je jezelf ontwikkeld. Financiële kennis, gesprekstechnieken i.v.m. gesprekken met ouders. Ontwikkelingsgesprek 1 keer per jaar, verplicht.	“Een ontwikkelingsgesprek heb ik al weet ik hoeveel jaar al niet gehad”. Dan moet ik weer alles gaan doen. Feedback vragen, verslag schrijven, in gesprek gaan. Er wordt bijna niets gecommuniceerd naar ons vanuit de locatiemanager.	“Ik blijf ontwikkelen door cursussen maar ook gewoon tijdens werk” Ccompetentiespiegel zet je sneller weg, omdat het minder hoge prioriteit heeft en het is zo veel.
Behoeften	“Ik hoop het te redden met de 3 uur die ik per week heb aan pb taken”. Een goede balans is wel iets wat ik zoek in mijn ideale functie.	Sowieso die uren. Pb’er minder avond/weekend diensten, dan kunnen pb’ers veel meer doen. Waardering.	“Iets meer tijd om dingen te doen met cliënten”. In plaats van de tijd achter de computer dus gewoon tijd voor de cliënten.	Verantwoordelijkheid meer verdeeld. Meer waardering. Ideale functie: “Laat mij dan maar op de woning staan en leuke dingen doen met de cliënten”.	Taakverbreding.



Werkdruk	Meer bij komen kijken in zelfde tijd. Door de veranderingen komt er wel meer druk op. "De druk wordt hoger". Ze verwachten steeds meer m.b.t. bijvoorbeeld administratie in te weinig tijd.	Weinig uren voor pb'er als je kijkt naar wat je allemaal moet doen. "Aan de ene kant is het dus wel leuk want je leert er een heleboel van, maar aan de andere kant de werkdruk is wel echt toegenomen". Hoeveelheid werk. Complexiteit.	Toegenomen door de taken die erbij zijn gekomen. "Het voelde veel relaxter toen der tijd".	"Ik kan er nu goed mee omgaan". Laat het gaan. "Ik doe maar wat soms".	"De veranderingen hebben wel meegeholpen in de tijd dat ik overspannen werd". Nu niet anders, maar weet wel hoe mee om te gaan.
Waardering		Er staat echt helemaal niets tegenover de werkzaamheden die erbij zijn gekomen. Veel aandacht aan vrijwilligers "dag van de vrijwilligers". "Dag van de zorg gaat gewoon langs je heen. Mensen aan het bed worden wel eens vergeten."	Waardering niet echt gelijk. "Je krijgt veel meer taken erbij waardoor ik denk dat de verhouding tussen begeleider en pb'er zoek is".	"Voor die 50 euro meer heb je veel meer taken".	Al die veranderingen. Als je vergelijkt met andere functies die in dezelfde schaal zitten, kan geld meer.
Steun	Met vragen kan terecht bij locatiemanager.	Leuk team.		"Locatiemanager, dat is ook een functie waar ik het mijne van denk". "Het zijn leidinggevende dus het is toch wel fijn als ze af en toe eens	Goede gesprekken met leidinggevende. Moeilijk om je team mee te krijgen.



				langs komen om even hallo of hoe gaat het te zetten en niet alleen in vergaderingen”.	
Competen-tiegerichte inzetbaar-heid	Overuren	Coaching traject om werk-privé balans te krijgen ook. Was hectische periode, cliënten in ziekenhuis en dan moest je op vrije dag naar het ziekenhuis. Nu beter.	Betrokken, privé-werk balans niet heel goed, door diensten van 3,5 uur.	“Wij zijn niet betrokken en wij moeten het wel uitvoeren”.	Wel betrokken. Overuren.

	Resp. 6 Ongeveer 10 jaar als pb’er werkzaam bij Swetterhage.	Resp. 7 8 jaar werkzaam bij Swetterhage, 3 jaar als pb’er.	Resp. 8 11 jaar werkzaam bij Swetterhage. 6 jaar als pb’er.	Resp. 9 30 jaar werkzaam bij Swetterhage. Ruim 25 jaar pb’er.	Resp. 10 12,5 jaar werkzaam op Swetterhage ongeveer 10 jaar als pb’er.
Ervaring functieveranderingen	Opdrachten kleiner, eenvoudiger. Aansturen van het team. Meer verantwoordelijkheden rondom de cliënt. Ouders zijn veel mondiger. Werkzaamheden van locatiemanager naar pb’ers. Verantwoordelijkheid en taken, meer een hbo-functie.	Werkoverleg met team, was eerst niet. Eind verantwoordelijk en meer verantwoordelijkheden als de begeleiders. “Als het niveau van de school echt zo is als hoe het hier is, dan is het wel boven het mbo niveau 4 niveau”. Ziet dat het aansturen van een team soms nog lastig is.	Leuk, pb’er nu veel meer verantwoordelijk voor het aansturen van cliënten en ouders. “Meer werk, maar ook meer kantooruren daarvoor gekregen”. Bezig zijn met cliënt is fijn. Meer betrokken bij de cliënt en ouders. “Het is een hele andere functie geworden”.	Veel meer administratief werk. Plannen herschrijven. Liever tijd in cliënt. Verantwoordelijkheden toegenomen. Steeds meer naar de pb’er geschoven. Vroeger meer als team. Nu ben je hen aan het aansturen. “Nu is de pb’er contactpersoon voor	Vergt veel aanpassingen voor pb’ers. Constant blijven ontwikkelen om bij te houden. Leuk, maar tijdrovend. “Ik vind het leuk dat we blijven ontwikkelen en veranderen, maar het kost wel veel energie en tijd”. “Mensen van bovenhand gaan



	Wanner is het functioneren van collega's nog de verantwoordelijkheid van de pb'er?	Er zo ingerold, dus het hoort bij de functie. "Ik ben al terecht gekomen in de nieuwe functie pb'er soort van."	Echt ondersteunen van het team en verantwoordelijk voor het functioneren.	de familie. Jij moet je continue verantwoord voor de familie". Lijnen uitzetten. Meer dingen delegeren, lastig.	zeggen: oh dat doet de pb'er wel". Veel taken bijgekomen. Meer administratie. Veel veranderingen omtrent PlanCare.
Loopbaan management	Ontwikkelingsgesprek en eens per jaar op eigen initiatief. "Locatiemanager stuur vacatures door die interessant kunnen zijn. Er wordt meegedacht dat vind ik fijn". "Competentiespiegel is veel werk en heel oppervlakkig, leuk als leidraad, maar je kan er niets bij kwijt".	"Ik word echt gestimuleerd en geprikkeld om mezelf te ontwikkelen door locatiemanager".	Er worden duidelijk andere dingen gevraagd, maar daar kun je ondersteuning bij krijgen. Genoeg mogelijkheden om je te blijven ontwikkelen.	Ontwikkelingsgesprek een keer per twee jaar. "Competentiespiegel vind ik echt leuk, ik zoek mensen op die minder veilig zijn haha". "Er zijn overal wel cursussen voor". Er is aandacht voor mijn wensen.	Jaarlijks ontwikkelingsgesprek. Waar liggen je interesses en wat vind je leuk? Geen gebruik competentiespiegel. Dacht dat dit alleen voor leerlingen was. Cursussen heel goede opzet voor pb'er. "Gemiva blijft je stimuleren om alles onder de knie te krijgen, maar het is veel". Ruimte om aan te geven wat je wilt. "Wel vanuit jezelf, twee richtingsverkeer".



Behoeften	Meer kantooruren	Kunnen blijven ontwikkelen.	Belangrijk dat manager dingen aanstuurt.	“Omgaan met verantwoordelijkheden . Ik vind het moeilijk om te zeggen: dit is mijn verantwoordelijkheid en dit de jouwe”.	Kantoor tijd om te verdiepen in de cliënt. “Het gaat allemaal zo snel, een dag is zo voorbij” Wel echt kantoordagen.
Werkdruk	“Veel dingen doen in weinig tijd. Twee collega’s burn-out. 4 kantooruren per week, red ik het ECHT niet mee”. Al die dingen zorgen voor steeds meer (tijds)druk.	Goed plannen is heel belangrijk. “Werkdruk kan veroorzaakt worden als je niet goed plant”. PlanCare vraagt veel tijd, het is een hoop informatie in zo’n digitale omgeving. Je hebt de helpdesk, cursus en inlooptagen dus uiteindelijk kom je er altijd, maar het kost veel tijd. Veel verantwoordelijkheden	Niet echt. “Omdat ik het echt als een toegevoegde waarde zie, je kan alles zelf uitzetten dus je hoeft niet alles via drie schijven aanvragen”.	“Je wilt de handen aan het bed hebben, maar ik vind het computer werk soms wel erg veel en dan vind ik de druk soms te groot worden”. Hoeveelheid werk, tijdsdruk. Overuren door afspraken die ik niet kan afstemmen.	Plannen en prioriteiten stellen heel belangrijk. Maatjessysteem omdat de werkdruk te hoog werd, bijna burn-out. Collega’s nemen dingen over om aan de prioriteiten te kunnen werken. “Ik heb mijn collega’s een lijstje gegeven met dingen die ieder jaar moeten gebeuren. Ik ben ook eind verantwoordelijk dus daarin ben ik wel selectief met wat ik wel en aan wie geef”.



Waardering	Erkenning en waardering kan beter. Niet eerlijk meer. "Ik vind van het locatiemanager de waardering goed. Van hogerhand zie je helemaal niemand. Het is toch wel leuk als ze af en toe eens een rondje komen maken".	Goed.	Enorm veel waardering. "Ik heb wel het gevoel dat wij altijd gecompimenteerd worden voor de dingen die wij hier doen, maar door wat wij hebben gedaan is dat logisch".	Prima. Vanuit de locatiemanager in werkoverleggen. "Mensen zeggen ik vind het fijn om met je te werken". Salaris: "verschil in vergelijking met begeleider is wel heel weinig".	Prima. We krijgen wel eens complimentjes. Hecht team. Nog nooit regiodirecteur langs geweest, maar niet per se behoeften daar aan. "Ik hecht meer waarde aan mijn locatiemanager, collega's en de cliënten".
Steun	Heel leuk team. "We hebben veel verschillende locatiemanagers gehad, bij de ene wordt je meer gesteund dan de ander". Als nieuwkomer kan je wel meer steun gebruiken.	Goede locatiemanager. Ervaart veel steun van haar.	Juiste ondersteuning bij het ontwikkelen van jezelf.	Weinig tot geen ondersteuning bij veranderingen. "Mijn locatiemanager is dan wel iemand die aangeeft: hey, doe je wel een beetje rustig aan. Je wordt daar wel in ondersteund en voor je gezorgd, dat is fijn". Collega's bieden aan voor hulp.	"Hele fijne collega's waaraan ik dingen kan vragen en delegeren". Communiceren goed via de e-mail. Goede relatie met collega's en locatiemanager.



Competentie- gerichte inzetbaarheid	Niet betrokken. “Je bent bezig op de woning. Je kan wel alles volgen beetje op intranet, maar dat heeft echt niet de prioriteit. Dus alles wat er gebeurt organisatie breed weet ik helemaal niet zo goed.” “Als je een keertje een half uurtje over hebt, kom dan gewoon even langs”. Werk-privé goed in balans. Weekenden wel zwaar.	Betrokken met organisatie verschilt per pb'er of je daar interesse in hebt.	“Je hebt wel invloed, maar is ook wel hoe je er zelf in zit”.	Werk-privé balans: mwa. “Mijn eigen schuld hoor, doordat ik mij zo verantwoordelijk voel blijf ik langer en wil ik privé wel eens aan de kant schuiven”. “Ik vind het prettiger als een locatiemanager het zo mededeelt, dan kan je het uitvragen in plaats van over de mail”.	Werk-privé balans: nu goed, loslaten hier de deur dicht is thuis. Betrokkenheid: redelijk. “Veel gaat via de mail, ene kant prettig andere kant komt het onderaan de lijst te staan. Ik kan mij zeker vinden in de visie van Gemiva”.
---	--	--	--	---	---