

Titelblad

'Mooi Werk' binnen een BLK/BWK

Binnen Regio Zuid van Vanboeijen

Vanboeijen heeft als één van de strategische doelen om 'Mooi Werk' te realiseren voor alle medewerkers. Wat betekent 'Mooi Werk' en hoe kan dit worden gerealiseerd binnen de BLK/BWK's.

Natalja Luchies s1009568, Evelien Withaar s1012301
Vanboeijen, Regio Zuid
Christelijke Hogeschool Windesheim, SPH
Mei 2010

Begeleidende docent: Marije Speijers

WOORD VOORAF

Voor u ligt het eindproduct van het afstudeeronderzoek van Natalja Luchies en Evelien Withaar. 2 studenten van de Christelijke Hogeschool Windesheim te Zwolle, waar zij de deeltijd en duale opleiding Sociaal Pedagogisch Hulpverlening hebben gevolgd.

Natalja is werkzaam binnen de Bijzondere Werkkern (BWK) Micado en Evelien werkt binnen Distelvlinder 1, dit is een Bijzondere Leefkern (BLK).

Om deze opleiding af te ronden hebben de studenten een onderzoek verricht binnen de BLK en BWK's in Regio Zuid van de organisatie Vanboeijen.

Dit onderzoek heeft zich gericht op 'Mooi Werk', dit is één van de strategische doelen binnen de organisatie en het sluit aan bij een eerder gehouden enquête, namelijk Great Place To Work. Dit rapport leidt tot aanbevelingen voor teamleiders van de BLK en BWK's om 'Mooi Werk' te realiseren voor de medewerkers.

De studenten willen een ieder bedanken voor het meedenken en het vrij maken van hun tijd. In het bijzonder de medewerkers die hun medewerking hebben verleend aan het invullen van de enquête en het beantwoorden van de interviewvragen.

Natalja Luchies

Evelien Withaar



INHOUD

WOORD VOORAF

INLEIDING	4
1. THEORETISCH KADER	
1.1 Het ontstaan van de BLK en BWK's	6
1.2 Het competentieprofiel	9
1.3 Cliëntenprofielen	11
1.4 Draagkracht en draaglast	14
1.5 Juridische kaders	15
1.6 Samenvatting	16
2. METHODE	17
3. RESULTATEN	
3.1 Deelvraag 1	20
3.2 Deelvraag 2	22
3.2 Deelvraag 3: Resultaten Enquêtes	23
3.3 Deelvraag 3: Resultaten Interviews	29
4. CONCLUSIE	39
5. AANBEVELINGEN	46
6. BEGRIPPENLIJST	50
7. LITERATUUR	53
BIJLAGE 1: ENQUETE	55
BIJLAGE 2: INTERVIEW	64



INLEIDING

Uit het brancherapport Gehandicaptenzorg 2008 blijkt dat de gehandicaptenzorg in de jaren 2002 tot en met 2007 gestaag is gegroeid. Tot en met 2007 is het aantal cliënten toegenomen met 30%. De Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland verwacht dat de groei van de vraag zich de komende jaren in afgevlakte vorm doorzet. Vanaf 2004 zijn er twee trends te signaleren: een groeiende stroom van (licht) verstandelijk gehandicapten jongeren (voor een belangrijk deel jeugdigen met gedragstoornis die in een semi- of intramurale omgeving worden opgenomen) en toenemende verschuiving naar extramurale zorg¹. Ook bij dagactiviteiten is sprake van een percentueel hoge groei bij licht verstandelijk gehandicapte jeugdigen en bij kinderen met gedragsproblemen. Vanboeijen kiest voor een brede bandbreedte aan doelgroepen en dienstverlening en hoopt zich daarmee te onderscheiden van andere organisaties. De organisatie biedt zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking, de missie van Vanboeijen is 'Samen werken aan persoonlijk perspectief'. Het onderzoek wordt verricht binnen Regio Zuid in Meppel.

De groei van de gehandicaptenzorg brengt met zich mee dat organisaties hun strategische doelen hierop gaan aanpassen om aan de groeiende vraag te voldoen. Naast de groei van het aantal cliënten met een licht verstandelijke beperking en de verschuiving naar de extramurale zorg is het voor organisaties van belang om kwaliteit te leveren: kwaliteit van leven voor de cliënt en kwaliteit van werk van de medewerkers.

De organisatie Vanboeijen wil dat alle mensen met een handicap een goed leven hebben en dat medewerkers mooi werk hebben. Om deze doelen te realiseren moeten er stappen ondernomen worden. Vanboeijen noemt dit Expeditie 2012. Naast een goed leven voor de cliënt wil de organisatie weten wanneer een medewerker vindt dat zij en hij echt mooi werk heeft. Dit onderzoek richt zich op wat 'Mooi Werk' voor medewerkers binnen de Bijzondere Leefkern en Bijzondere Werkkern (BLK en BWK) binnen Regio Zuid betekent.

Het belang van 'Mooi Werk' voor medewerkers is: wanneer de medewerkers tevreden zijn, dan pas kunnen de cliënten tevreden zijn.

De centrale vraag die hieruit voort komt en de basis vormt voor het onderzoek is:

- Wat maakt het werken voor een werknemer binnen een BLK en BWK binnen Regio Zuid 'Mooi Werk'?

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is deze opgesplitst in een aantal deelvragen.

Deelvragen:

1. Wat wordt er door de organisatie onder 'Mooi Werk' verstaan.
2. Wat is er tot nu toe aan acties ondernomen door de organisatie om inhoud te geven aan het thema 'Mooi Werk'.
3. Wat wordt er door de medewerkers binnen de BLK's en de BWK's verstaan onder 'Mooi Werk'.

Het onderzoek zal inzicht bieden in wat er tot nu toe voor acties zijn ondernomen door de organisatie om 'Mooi Werk' binnen BLK en BWK te realiseren. Dit wordt gedaan door middel van bestuderen van relevante beleidsstukken. Daarnaast zal het leiden tot wat de medewerkers van de

¹ Zie begrippenlijst



BLK en BWK's van Regio Zuid onder 'Mooi Werk' verstaan. Om dit te toetsen hebben de onderzoekers zich verdiept in de strategische doelen van de organisatie en de medewerkercompetenties die de medewerker hoort te bezitten om binnen deze BLK en BWK's te werken. De aanbevelingen die voortkomen vanuit dit onderzoek zullen worden aangeboden aan de teamleiders BLK en BWK's en de opleidingsadviseur binnen regio Zuid, Vanboeijen locatie Meppel. Het onderzoek zal voor de opdrachtgever een overzicht bieden van successen en verbeterpunten op het gebied van 'Mooi Werk' voor de medewerkers. Daarnaast zal het een bijdrage leveren aan het behalen van één van de strategische doelen van Vanboeijen, namelijk dat iedere werknemer binnen de BLK en BWK werkt onder gezonde en plezierige werkomstandigheden. Een tevreden medewerker zal zijn ambassadeursrol beter kunnen uitdragen en zich minder vaak ziek melden.

In hoofdstuk 1 wordt een theoretisch kader geschetst waarbinnen het onderzoek wordt gehouden. Het is een theoretische verdieping in het onderwerp. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd welke theorieën verband houden met het onderzoek en op welke manier deze theorie van belang is voor het onderzoek.

Hoofdstuk 2 staat in het teken van de gebruikte methoden voor het verzamelen van gegevens, tevens geeft het een verantwoording van deze methoden. De resultaten van het onderzoek worden weergegeven in hoofdstuk 3: het resultatenhoofdstuk. Dit hoofdstuk biedt inzicht in de resultaten van de drie deelvragen, waaronder ook de resultaten van de enquêtes en de interviews. Hoofdstuk 4 beschrijft de conclusies die zijn voortgekomen uit de resultaten van het onderzoek. Hierin wordt de mening gevormd over de uitkomsten van de enquêtes en de interviews. In hoofdstuk 5 worden aanbevelingen gedaan aan de organisatie om 'Mooi Werk' te realiseren voor de medewerkers binnen de BLK en BWK's.



1. Theoretisch kader

De twee belangrijkste onderwerpen van dit onderzoek zijn BLK en BWK en 'Mooi Werk' voor medewerkers.

Deze onderwerpen hangen nauw samen met een aantal aspecten. De projectleden geven in dit hoofdstuk door middel van literatuur en beleid studie weer wat de BLK en BWK en 'Mooi Werk' is.

De BLK en BWK heeft als samenhangend aspect de ZZP.

'Mooi Werk' voor alle medewerkers is één van de strategische doelen van Vanboeijen. De nauw samenhangende aspecten die betrekking hebben op 'Mooi Werk' zijn: draaglast en draagkracht, BOPZ, WGBO.

1.1 Aanleiding van het ontstaan van een BLK en BWK

Het ontstaan van de BLK en BWK's heeft meerdere aanleidingen.

De woonvormen bestonden uit heterogene groepen.

Dit houdt in dat er cliënten met verschillende zorg en begeleidingsvragen en verschillende beperkingen bij elkaar in een huis en werkplek leefden.

Wat ontstond was dat een aantal cliënten een zo specifieke zorg- begeleidingsvraag had dat op een groot aantal woon en werklocaties 1 op 1 situaties ontstonden.

De cliënten met de 1 op 1 situatie pasten niet binnen de groep in verband met het extreme gedrag wat zij laten zien. Daarbij is het bieden van 1 op 1 situaties duur.

Door mensen met dezelfde begeleidingsvraag binnen 1 locatie te laten wonen en werken met de voor hen juiste randvoorwaarden ontstaan een aantal voordelen.

Er wordt een passend woon –werk omgeving geboden, en men kan personeel werven wat voor deze begeleidingsstijl kiest.

Op een heterogene groep wordt er veel van medewerkers gevraagd. Omdat de zorg en begeleidingsvraag uiteen loopt vraagt dat van de medewerker om cliënten te verzorgen, begeleiden en om te gaan met agressief gedrag. Dat doet een groot beroep op de begeleiders omdat de affiniteit uitgaat naar verzorging of begeleiding, ook al kan een begeleider beide vaak heeft 1 aspect de voorkeur.

Er was veel verloop onder het personeel en het ziekte verzuim lag hoog.

Cliënten lieten zien dat ze niet op de juiste plek zaten.

Vaak ontstaat een onveilige situatie of voor de cliënt zelf of zijn of haar medebewoners en omgeving. Daarnaast werd in mindere mate voldaan aan hun zorg en begeleidingsvraag. Dit heeft weer te maken met het feit dat medewerkers zowel moeten verzorgen als begeleiden.

Er werden dure constructies neergezet zoals het werken met gespecialiseerde uitzendkrachten.

Vanuit bovenstaande redenen is er gekozen om cliënten die 1 op 1 begeleiding krijgen bij elkaar te laten wonen en zo de juiste zorg- en begeleidingsvraag te ondersteunen. Door deze cliënten bij elkaar te plaatsen kan het efficiënter georganiseerd worden dan als zij deze begeleiding binnen of naast een groep als 1 op 1 ontvangen. Door gemotiveerd personeel in te zetten wordt er beter aan de extreme zorg en begeleidingsvraag voldaan en is de verwachting dat er minder verloop en ziekte onder medewerkers zal zijn.



Marktwerving

Binnen de organisatie Vanboeijen wordt er gewerkt met dienst markt combinaties (DMC's). Zo is er een DMC jeugd, ouderen, wonen binnen een woonwijk etc. De functie van de DMC's is marktwerving.

De doelgroep waar de organisatie zich de komende jaren op wil richten zijn:

- Mensen in de leeftijd van 0-80
- met middelmatige en ernstige beperkingen
- of lichte beperking met bijkomende complexe hulpvragen
- (ZZP 3/7 verblijf en behandeling)
- Bijzondere Leefkernen voor mensen met gedragsproblematiek
- Bijzondere woonvorm voor ouderen
- Ouderinitiatieven
- Vrije tijd op maat
- Desgewenst inclusief dagactiviteiten²

Iedere DMC heeft een marketingplan en is aangepast aan de ZZP methodiek.

Vanuit deze DMC's valt er winst te behalen.

De organisatie wil met deze DMC's de markt op en aantonen aan welke doelgroep en in welke vorm er zorg wordt geboden.

De organisatie ziet kansen op het gebied van de veranderende markt. Er is sprake van vergrijzing en meer aanmeldingen voor kind en jeugd.

De organisatie staat goed aangeschreven bij het zorgkantoor voor cliënten met een extreme zorgvraag. Door een goed weg gezette DMC, dus de BLK en BWK op de markt te brengen valt hierop winst te behalen.

Meer geld vanuit de overheid komt er niet.

Juist door je goed te presenteren op de markt hoopt de organisatie op meer aanmeldingen waardoor de organisatie kan groeien en er meer geld binnen komt.

Wat is een BLK en BWK

Bijzondere leefkernen (BLK's) zijn locaties voor cliënten met een extreme zorgbehoefte, door moeilijk verstaanbaar gedrag. Hierbij wordt gedacht aan moeilijk te begeleiden gedrag zoals fysieke en verbale agressie, extremen van autisme, seksueel ontremd gedrag, complexe psychopathologie etc.

Er is sprake van meervoudige zorgvragen op het gebied van hun verstandelijke beperking in combinatie met psychische en of psychiatrische stoornissen. Bij sommige is de behoefte aan permanente begeleiding en of toezicht noodzakelijk geworden.

De BLK biedt de mogelijkheid tot wonen in een beschermde en beschutte omgeving. Waarbij de veiligheid voor de medewerker en de cliënt voldoende gewaarborgd is.

Een BLK is een plek met mogelijkheden om 'op jezelf' te kunnen zijn met 24 uur per dag steun en toezicht van begeleiders. Een plek waar eventueel de ruimte beschikbaar is waar een cliënt 'tot rust kan komen' als dat nodig is.

Elke BLK heeft een eigen sfeer en kleur, passend bij de wensen en de ondersteuningsvragen van zijn bewoners.

De leefkernen hebben bepaalde uitgangspunten. Bijvoorbeeld dat de cliënten de leefkern als hun 'thuis' kunnen ervaren, iets waar ze trots op zijn en onder begeleiding zelf vorm aan kunnen geven.

² Beleidscyclus en strategische doelen Vanboeijen 2006-2008. December 2006
<http://intranet.vanboeijen.nl/sjablonen/1/infotype/webpage/view.asp?objectID=4496>

De cliënten voelen zich veilig, zowel naar zichzelf, zijn en haar medebewoners en begeleidend personeel. Er zijn voldoende veiligheidscondities aanwezig t.b.v. cliënten en medewerkers.

Bovenstaande geldt tevens voor de Bijzondere Werkkernen (BWK's).

Vanboeijen levert aan cliënten een verscheidenheid aan diensten en producten. Dit geldt ook voor cliënten met bijzondere, intensieve en complexe ondersteuningsvragen.

Binnen diverse Werk en Dagbestedinglocaties (Vanboeijen breed) zijn een drietal groepen waar cliënten werkzaam zijn met een extreme zorgvraag. Om cliënten met moeilijk verstaanbaar gedrag zo goed mogelijk te begeleiden en ondersteunen in het werk zijn er BWK's.

De BWK biedt mogelijkheid tot werkzaamheden in een beschermde en beschutte omgeving.

Waarbij de veiligheid voor cliënten en medewerkers voldoende gewaarborgd is.

Ook iedere BWK heeft een eigen hoofdactiviteit, passend bij de wensen en ondersteuningsvragen van de cliënten. De locatie is BOPZ geïndiceerd in verband met het mogelijk toepassen en inzetten van vrijheidsbeperkende middelen en maatregelen.

Cliënten in een BLK en BWK hebben gespecialiseerde zorg en intensieve begeleiding nodig op basis van hun verstandelijke beperking vaak gecombineerd met psychische en psychiatrische stoornissen resulterend in soms ernstige gedragsstoornissen. De zwaarte van de problematiek van deze cliënten wordt uitgedrukt in een ZZP7 indicatie, daarnaast financieel ondersteund middels voor hun zorgvraag toereikende (extreme) zorgzwaarte pakketen (EZB).



1.2 Het competentieprofiel

Competentieprofielen geven weer aan welke competenties medewerkers moeten voldoen om te kunnen werken in een BLK en BWK.

Iedere teamleider heeft haar eigen competenties opgesteld die aansluit bij de doelgroep van de BLK en BWK. Het werken aan en het beschikken over deze competenties levert een bijdrage aan 'Mooi Werk' voor medewerkers.

Medewerkers van een BLK en BWK hebben affiniteit met de doelgroep, voordelen hiervan zijn: clusteren van kennis en kwaliteiten over de begeleiding die nodig is bij deze doelgroep. Werken vanuit een eenduidig methodisch werk- en denkkader, multidisciplinair samenwerken. Medewerkers worden vakinhoudelijk toegerust door deel te nemen aan de Bijzondere Leefkern scholing. Dit is een cyclisch proces en hier valt onder: Wet Bijzondere Opnemingen Psychiatrische Ziekenhuizen (Wet BOPZ) en Ethiek, Geef me de 5, psychopathologie, competentie gericht werken, RADAR methodiek³. Hierdoor worden medewerkers geschoold om deze doelgroep goed te kunnen begeleiden.

(Zelf) reflectie en feedback op elkaars handelen, zijn mogelijk door middel van intervisie. Veiligheid kan beter gewaarborgd worden door de dubbele bezetting en alarmsystemen etc.

Binnen deze BLK en BWK's is een 2 jarige cyclische scholing ontwikkeld. Aanleiding hiervoor is een professionaliseringsslag voor de medewerkers die werken met cliënten met een complexe vraagstelling. In deze scholing worden medewerkers geschoold om aan de competenties binnen een BLK en BWK te kunnen voldoen.

Het programma is samengesteld op basis van de visie dat er een directe verbinding zou moeten zijn van theorie en praktijk, of terwijl, direct toepasbaar en vertaalbaar naar de dagelijkse gang van zaken. Er wordt geschoold in teamverband en huiswerkopdrachten worden gekoppeld aan het dagelijkse werk. Medewerkers die in een BLK en BWK werken zijn verplicht de scholingsmodule te volgen.

Om van het werken in de BLK en BWK 'Mooi Werk' te maken heeft de organisatie medewerkers competenties opgesteld. Aan de hand van deze competenties meten de projectleden het resultaat van het onderzoek (zie discussie hoofdstuk).

Iedere BLK en BWK in Regio Zuid heeft zijn eigen competenties samengesteld op assistent begeleider en begeleiders niveau. Deze competenties sluiten aan bij de doelgroep en geeft medewerkers de mogelijkheid en het inzicht om zich te ontwikkelen.

De competenties hebben betrekking op de volgende onderdelen;

- Persoonlijk leiderschap
- Leergerichtheid
- Samenwerken
- Klantgerichtheid
- Analyseren
- Flexibiliteit
- Methodisch handelen⁴

Medewerkers geven in een startgesprek met de teamleider aan, aan welke zelf geformuleerde doelen ze willen werken en welke vaardigheden ze verder competent in willen worden.

Er wordt van de medewerkers die werkzaam zijn binnen de BLK en BWK verwacht dat zij grotendeels voldoen aan deze competenties. Dit wordt getoetst aan de hand van gesprekken en

³ Eindrapportage pilot scholingsprogramma BLK / LVG, Assen 2009

⁴ <http://kwaliteitsdocumenten.intra.vanboeijen.nl/default.aspx>



vastgelegd in een onvoldoende tot uitstekend.

Tevens wordt er verwacht dat je als (assistent) begeleider beschikt over deze competenties om met de doelgroep te kunnen werken.

Deze competenties kunnen gezien worden als extra ontwikkeling naast een mbo diploma op minimaal niveau 3 of 4. Bij niet voldoende aanwezigheid van deze competenties zal de medewerker het werken zwaarder ervaren. De competenties hebben betrekking op kwaliteiten en vaardigheden waarover je moet beschikken om met de doelgroep te kunnen werken.



1.3 Cliëntprofielen

Naast de medewerkers competenties wordt er gebruik gemaakt van een cliëntprofiel. Iedere teamleider van de BLK en BWK heeft een beschrijving gemaakt van haar doelgroep.

In dit cliëntprofiel komt duidelijk naar voren om welke doelgroep het gaat, wat deze vraagt van de medewerkers en hoe er gewerkt wordt.

Teamleiders kunnen deze cliëntprofielen gebruiken als leidraad om geschikt en gemotiveerde medewerkers te werven evenals de medewerkercompetenties die hier een bijdrage aan leveren. De cliëntprofielen zijn inzichtelijk voor de medewerkers van de woningen die back-up bieden aan de BLK en BWK.

Het cliëntenprofiel voor de BLK en BWK's sluit aan bij het profiel van cliënten met een ZZP 6 (Zorg Zwaartepakket) en ZZP 7 indicatie, de omschrijving hiervan is hieronder weergegeven.

ZZP's⁵

Voor mensen die zorg krijgen in een zorginstelling en die daar wonen hebben te maken met zorgzwaartebekostiging. Dit is een manier van het financieren van de zorg die rekening houdt met de zorg die een cliënt nodig heeft. In dit systeem geldt dat een cliënt die meer zorg nodig heeft meer geld met zich mee brengt voor de zorgaanbieder. Deze financiering is vorm gegeven in de ontwikkelde ZZP. Er wordt voor iemand bepaald hoeveel zorg iemand nodig heeft en welk pakket daarbij hoort, dit wordt geïndiceerd door het indicatieorgaan. Voor iedere cliënt wordt de individuele zorgbehoefte vastgesteld en welke ZZP hierbij hoort.

Financiering

Eerder was er voor de hele organisatie één pot met geld. Deze werd verdeeld over de woningen en groepen.

De overheid en het zorgkantoor willen meer transparantie in waar het geld blijft. Door de invoering van de zorgzwaarte pakketten (ZZP's) ontstaat vooral voor de klant en zijn of haar netwerk dit inzicht.

Aan ieder ZZP zit een geldbedrag vast. Voor een ZZP 4 indicatie ontvang je minder geld dan voor een ZZP 7 indicatie.

De cliënten zijn opnieuw gescoord. Aan de hand van deze scores krijgt iedere cliënt een budget. Dit in plaats van de grote pot met geld wat door de organisatie wordt verdeeld daar waar nodig. Vanuit deze zak met geld wordt per individu de zorg en dienstverlening betaald. Voor veel woningen en werkplekken kan dit mogelijk inhouden dat de zorg niet volledig gefinancierd kan worden.

De invoering van de ZZP maakt het inzichtelijk waar financiële problemen ontstaan, eerder werd vanuit vraaggestuurde bekostiging (VGB) gewerkt. Om te voorkomen dat er hele grote verschillen ontstaan, kan er gedacht worden aan een zgn. solidariteitspot, iedere cliënt draagt een x bedrag aan deze pot af, zodat daar waar problemen ontstaan toch de zorg kan worden geboden die nodig is.

Om BLK en BWK's te realiseren moet de financiering goed zijn. De ZZP's moeten kloppen en in extreme gevallen van bijvoorbeeld agressief gedrag kan er extreme zorg behoefte (EZB) aangevraagd worden. Deze EZB wordt aangevraagd door de orthopedagoog aan de hand van de score formuleren en schalen die begeleiders invullen voor hun cliënten.

Het centrum voor consultatie en expertise (CCE) toetst de zorgplannen en EZB aanvraag op inhoud. Zij richten zich op het hanteerbaar maken van bijzondere zorgvragen.

Het CCE heeft 3 hoofdtaken:

- het verlenen van consultaties

⁵ http://www.ggzbeleid.nl/pdfdbc/fb_hhm_overzicht-zorgzwaartepakketten_0605.pdf

- het opbouwen en verspreiden van expertise en
- het inhoudelijk adviseren over zorgplannen⁶

Nieuwe groepen waar het CCE zich voor inzet zijn mensen met gedragsproblemen in bijvoorbeeld de geestelijke gezondheidszorg.

Het zorgkantoor hangt uiteindelijk een soort van prijskaartje aan. Zij wijst mensen toe en regelt het geld.

Het zorgkantoor bemiddelt tussen aanbieders en ontvangers van langdurige zorg bijvoorbeeld begeleiding van gehandicapten.

De kosten worden vergoed via de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ).

ZZP's en BLK en BWK's

Zorgzwaartebekostiging is er voor mensen die te maken hebben met residentiële zorg doordat ze niet meer zelfstandig thuis kunnen wonen, beschermd willen wonen en een klimaat nodig hebben met continu toezicht of een klimaat met een therapeutische basis. De cliënten binnen de residentiële zorg ontvangen een volledig pakket AWBZ-zorg, dit is een ZZP. Binnen dit pakket wordt zowel de zorg, het wonen, de diensten en eventuele dagbesteding of behandeling geregeld.

Binnen de BLK en BWK's hebben alle cliënten een extreme zorgbehoefte, deze zorgbehoefte is terug te vinden binnen de ZZP 6 en ZZP 7 indicaties. Een BLK en BWK wordt ook pas als zodanig geïndiceerd wanneer het merendeel van de cliënten binnen ZZP 6 en 7 geïndiceerd zijn.

Om BLK en BWK's te realiseren moet de financiering goed zijn. Zonder juiste financiering geen 'Mooi Werk' voor medewerkers, dan zou onder andere de werkdruk te hoog zijn.

Gezien het feit dat de BLK en BWK's nauw samenhangen met de ZZP 6 en ZZP 7 indicaties worden de deze ZZP's hieronder kort toegelicht.

ZZP 6 VG Wonen met intensieve begeleiding, verzorging en gedragsregulering

De cliëntgroep binnen ZZP 6 heeft op basis van de verstandelijke beperking een intensieve begeidingsbehoefte en functioneert sociaal (zeer) beperkt zelfstandig. In de begeleiding ligt er een duidelijke vraag naar structuur, het stellen van grenzen, vaak individueel en gericht op veiligheid. Daarnaast is er sprake van voorspelbaarheid en structuur in het dagritme.

Veelal hebben cliënten hulp, toezicht of sturing nodig in verband met het overgevoelig zijn voor prikkels en een andere prikkelverwerking of gebrek aan concentratie. De sociale redzaamheid bij deze groep ligt laag, vaak moeten taken worden overgenomen. Door de gedragsproblemen hebben de cliënten vaak problemen met het uitvoeren van complexere taken zoals het invullen van het dagritme.

De meeste cliënten zijn mobiel en kunnen zichzelf redden op het gebied van ADL, maar hebben hier wel toezicht bij nodig of moeten worden gestimuleerd.

Qua gedragsproblemen hebben manipulatief, dwangmatig of reactief gedrag meest sturing en toezicht nodig.

Het doel van de begeleiding is gericht op stabiliseren van het gedrag of ontwikkeling en wanneer het mogelijk is begeleiden naar de maatschappij toe.

Naast de verstandelijke beperking is bij veel cliënten sprake van een psychiatrische stoornis. In het beeld van deze beperkingen zal nauwelijks tot geen sprake zijn van verbetering, de cliënten zullen voortdurend zorg nodig.

⁶ http://www.stichtingcce.nl/nl/Hoofdmenu/Algemeen/Wat_doet_het_CCE



ZZP 7 VG Wonen met zeer intensieve begeleiding, intensieve verzorging en zeer intensieve gedragsregulering

De cliënten die binnen deze groep vallen hebben vanwege hun verstandelijke beperking behoefte aan intensieve begeleiding, zijn sociaal beperkt of nauwelijks zelfstandig.

De behoefte ligt op permanente structuur, bescherming en veiligheid, is vaak individueel en structuurbiedend. Voorspelbaarheid in het dagprogramma is noodzakelijk.

Veelal hebben cliënten hulp, toezicht of sturing nodig in verband met het overgevoelig zijn voor prikkels en een andere prikkelverwerking of gebrek aan concentratie. Ook het geheugen, het denken en de perceptie van zichzelf heeft toezicht of sturing nodig.

Vanwege de complexiteit van het gedrag hebben de cliënten vaak hulp of overname van taken nodig. Alleen door individuele begeleiding kan een cliënt deelnemen aan het sociale leven. Op het gebied van mobiliteit hebben de cliënten vaak hulp nodig, de intensiteit hiervan kan wisselen. Het kan zijn dat de hulp op het gebied van oriëntatie in ruimte of afhankelijk zijn van een elektrische rolstoel.

Op het gebied van ADL hebben cliënten vaak hulp of overname nodig, soms is begeleiding door twee begeleiders noodzakelijk.

Bij deze groep cliënten is er sprake van ernstige gedragsproblematiek bij de cliënten. Vaak is er hulp, toezicht of sturing nodig en kan er sprake zijn van sterk gedesoriënteerd zijn in de eigen omgeving.

Het doel van de begeleiding is gericht op het stabiliseren of op begeleiding bij (geleidelijke)achteruitgang. De begeleiding is gericht op het bieden van structuur en veiligheid en als het mogelijk is gericht op ontwikkelen.

Naast de verstandelijke beperking is bij veel cliënten sprake van een psychiatrische stoornis. In het beeld van deze beperkingen zal nauwelijks tot geen sprake zijn van verbetering, de cliënten zullen voortdurend zorg nodig.

Door een juiste financiering, dus de ZZP 6 of ZZP 7 te hebben kan het aantal begeleiders op deze intensieve groepen in gezet worden waardoor de draagkracht van het team in balans is.

Door de personele bezetting kunnen medewerkers voldoen aan de extreme zorg en begeleidingsvraag van de cliënten. Door te voldoen aan deze extreme zorg en begeleidingsvraag door middel van de ZZP indicaties maakt het werken met deze cliënten 'Mooi Werk'. Evenals de keuze die medewerkers hebben om met deze homogene doelgroep te werken. Door cliënten met een extreme zorgvraag zorg te bieden in een BLK en BWK zijn er voldoende gekwalificeerde medewerkers aanwezig zodat er voldoende zorg kan worden geboden. Hierdoor wordt de veiligheid voor cliënt en medewerker vergroot.

De ZZP's spelen dus een belangrijke rol in de BLK en BWK's. Het cliëntenprofiel wordt op basis van de ZZP's samengesteld, op basis van dit cliëntenprofiel worden de competenties bepaald die de medewerkers nodig hebben om met deze groep cliënten te werken.



1.4 Draaglast en draagkracht

Binnen het onderzoek naar 'Mooi Werk' binnen de BLK en BWK's spelen draagkracht en draaglast van medewerkers een grote rol. De individuele draagkracht en draaglast zijn belangrijke factoren voor hoe de zwaarte van het werken binnen een BLK en BWK wordt ervaren.

De vertaling van de term draagkracht is volgens het Van Dale woordenboek: "*vermogen tot het dragen van geldelijke lasten*"⁷. Dit is een ruime omschrijving van wat draagkracht inhoud.

Simpel gezegd is draagkracht dat wat iemand kan hebben, zowel op prestatievermogen als op uithoudingsvermogen. Draagkracht is geen statisch geheel, maar kan steeds variëren afhankelijk van de omstandigheden waarin we verkeren. Draaglast kan worden gedefinieerd als een totaal aan eisen die aan iemand word gesteld op lichamelijk, geestelijk of maatschappelijk gebied.

De draaglast is de belasting waar iemand mee te maken heeft. De draagkracht is de belastbaarheid.

Wanneer de draagkracht van een persoon groter is dan de draaglast, dan heeft deze persoon een overcapaciteit en zal zich niet overbelast voelen. De definitie van draaglast is volgens de encyclopedie: "*belastbaarheid, zowel psychisch of lichamelijk*"⁸.

Wanneer de draaglast groter wordt dan de draagkracht, dan is er sprake van overbelasting van de persoon.

Het is dus van belang om de draagkracht en draaglast in evenwicht te houden. Door onbalans kan taakongeschiktheid ontstaan (zowel lichamelijk als geestelijk).⁹

Draaglast, draagkracht en 'Mooi Werk'

Voor medewerkers in de BLK en BWK is het van belang dat de draagkracht en de draaglast in balans is. Zodra de draaglast groter is dan de draagkracht zal het plezier in werken afnemen omdat het negatieve overheerst.

Draaglast vraagt veel van medewerkers op het lichamelijke en geestelijke gebied. Als medewerkers het werken in een BLK en BWK als zwaar en niet leuk ervaren kan dit zich gaan uiten in lichamelijke en geestelijke klachten. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot ziekmelding, minder gemotiveerd en flexibel zijn.

Als de draaglast in balans is ten opzichte van de draagkracht zal dit een bijdrage leveren aan 'Mooi Werk' voor medewerkers. De draagkracht voor de medewerkers wordt vergroot wanneer de medewerkers voldoen aan het gevraagde competentieprofiel.

⁷ <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=draagkracht>

⁸ <http://www.thesauruszorgenwelzijn.nl/belasting.htm>

⁹ Appelo, M. (1999). *Van draaglast naar draagkracht*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

1.5 Juridische kaders

Binnen een BLK en BWK hebben medewerkers te maken met een aantal juridische kaders. De twee belangrijkste, de Wet op de geneeskundige behandelovereenkomst (WGBO) en de Wet bijzondere opnemings in psychiatrische ziekenhuizen (BOPZ) staan hieronder uitgewerkt. Veiligheid speelt een belangrijke rol binnen de BLK's en de BWK's. De juridische kaders die hieronder zijn beschreven staan in verband met de veiligheid en de relatie tussen de hulpverlener en de cliënt. De WGBO en Wet BOPZ bieden een kader waarbinnen de medewerkers mogen handelen. Het mogen handelen in noodsituaties is van invloed op het hebben van 'Mooi Werk'.

WGBO¹⁰

De WGBO regelt de rechten en verplichtingen van cliënten binnen een zorginstelling en brengt voor de zorgverlener plichten met zich mee.

De belangrijkste plichten zijn hieronder beschreven.

- Te voldoen aan de rechten van de cliënt
- De zorgverlener kan de centrale aansprakelijkheid niet beperken of uitsluiten
- De zorgverlener kan de behandelovereenkomst niet eenvoudig eenzijdig opzeggen.

De WGBO regelt de relatie tussen de cliënt en de hulpverlener.

Voor de medewerkers binnen BLK en BWK houdt dit in dat er wordt verwacht om aan de rechten van de cliënten te voldoen, door bijvoorbeeld een zorg- en dagbestedingsplan op te stellen in overeenkomst met familie en wettelijke vertegenwoordigers. Daarnaast is er een geheimhoudingsplicht en de plicht om te handelen volgens de professionele standaard.

Ook is het van belang om de cliënt voldoende begrijpelijke informatie te bieden en inzage te bieden in het dossier. Binnen de BLK en BWK's hebben medewerkers er mee te maken dat deze informatie voor de cliënt bezwaarlijk kan zijn, omdat ze niet weten wat ze met deze informatie horen te doen.

Wet BOPZ¹¹

De cliënten binnen een BLK en BWK zijn opgenomen binnen de organisatie volgens art. 60 van Wet BOPZ. Dit betekent dat er geen sprake is van een rechterlijke tussenkomst en de cliënten zijn opgenomen zonder bereidheid of bezwaar.

Binnen een BLK en BWK krijgen medewerkers te maken met de Wet BOPZ doordat er bij de meeste cliënten in het zorg- en dagbestedingsplan Middelen & Maatregelen (M&M's) zijn opgenomen. Dit kunnen M&M's zijn om de vrijheid in te perken (bijvoorbeeld bepaalde deuren op slot) of om onveilige situaties te kunnen voorkomen (keukenlades op slot) of om in te kunnen grijpen bij agressie (bijvoorbeeld iemand mogen fixeren).

Het mogen toepassen van M&M's biedt voor de medewerkers wettelijke kaders om te handelen wanneer de veiligheid van zowel medewerker als cliënt in het geding is.

Dit heeft een positief effect op de draagkracht van de medewerkers.

Deze wettelijke kaders beschermen de medewerkers en geven het recht om bepaalde handelingen uit te kunnen voeren. Door deze maatregelen kunnen medewerkers professionele en verantwoorde zorg bieden aan de cliënt.

¹⁰ Bunthoff, A en Visscher, Y.M. (2006) *Mens en Recht, Basisboek voor Social Work*

¹¹ Stikker, T.E. (2003) *Praktijkreeks 6 BOPZ. De samenhang tussen de WGBO en de Wet Bopz*

1.6 Samenvatting

Bijzondere Leefkernen (BLK) en Bijzondere Werkkernen (BWK) zijn ontstaan vanuit de extreme begeleidingbehoeften van de cliënt. De cliënten met een extreme begeleidingsbehoefte woonden en werkten binnen heterogene groepen. Hierdoor kon niet aan de zorgvraag worden voldaan en ontstonden er veelal 1 op 1 situaties. Daarnaast was er veel sprake van ziekteverzuim en verloop binnen de heterogene groepen. De kosten die hieraan verbonden zijn liggen hoog. Daarnaast waren er hoge kosten doordat er gespecialiseerde uitzendkrachten ingezet werden om het personele plaatje rond te krijgen.

De BLK en BWK's zijn opgezet om de zorg te kunnen bieden die cliënten met een extreme zorgswaarte nodig hebben: de zorg wordt meer effectief geboden en er is gemotiveerder personeel. De opzet is homogene doelgroepen (ZZP 6 en ZZP 7) met gekwalificeerde medewerkers in een passende woon- of werkvorm. Door het opzetten van Dienst Markt Combinaties (DMC's) wil Vanboeijen inspelen op de veranderende markt in de zorg. Een voorbeeld van een DMC is cliënten met een extreme zorgvraag.

Om medewerkers met de juiste kwalificaties binnen een BLK en BWK te laten werken is er een competentieprofiel gemaakt, hierin is te vinden aan welke kwalificaties een medewerker hoort te voldoen. Daarnaast is er een cliëntenprofiel opgesteld, waardoor er een duidelijk beeld wordt geschetst van welke zorgvraag de cliënten hebben. Er kan binnen de BLK en BWK gewerkt worden aan de kwalificaties door middel van een 2-jarig scholingstraject.

Financiering van de BLK en BWK's gebeurt door middel van Zorgzwaartepakketten (ZZP's) vanuit de AWBZ. Cliënten binnen een BLK en BWK hebben allen een ZZP 6 of ZZP 7 indicatie, wat staat voor een extreme zorgbehoefte door veelal psychiatrische stoornissen en hebben vaak individuele begeleiding nodig. Door homogene groepen samen te stellen kan de zorg worden geclusterd en is er voldoende geld om deze zorg te kunnen bieden.

Voor het werken met cliënten met een extreme zorgvraag is het van belang dat de medewerkers in balans zijn op het gebied van draagkracht en draaglast. Door overbelasting kan taakongeschiktheid ontstaan.

Doordat de medewerkers voldoende gekwalificeerd zijn om binnen een BLK en BWK te werken is er balans tussen draagkracht en draaglast.

Medewerkers binnen een BLK en BWK hebben te maken met een aantal juridische kaders, zoals de Wet op de geneeskundige behandeling en de Wet BOPZ (Wet op Bijzondere opnemingen psychiatrische ziekenhuizen). Deze juridische kaders komen tot uiting in het handelen tijdens conflictsituaties en het toepassen van Middelen & Maatregelen (M&M's).

Persoonlijke aspecten van 'Mooi Werk'

'Mooi Werk' is meer dan alleen theorie zoals tot nu toe is omschreven. Bij het begrip 'Mooi Werk' spelen persoonlijke aspecten tevens een grote rol.

Persoonlijke aspecten om werk mooi te vinden kunnen zijn:

- Uitdagingen zien in het werk
- Gemotiveerd en leergierig zijn
- Affiniteit hebben met de doelgroep
- Gewaardeerd voelen
- Veilig en vertrouwd voelen
- Jezelf kunnen en mogen zijn
- Met plezier naar het werk gaan
- Gezelligheid binnen een team en met de doelgroep



2. METHODE

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn er een aantal deelvragen gesteld. De beantwoording van deze deelvragen gebeurt aan de hand van verschillende methoden. In dit hoofdstuk zal inzicht en verantwoording worden gegeven over de tijdens het onderzoek gebruikte methoden alsmede de keuzes en verantwoording hiervan.

Deelvraag 1 & 2

1. Wat wordt er door de organisatie onder 'Mooi Werk' verstaan.
2. Wat is er tot nu toe aan acties ondernomen door de organisatie om inhoud te geven aan het thema 'Mooi Werk'.

Deze twee bovenstaande deelvragen worden beantwoord door het bestuderen van relevante beleidsstukken. De beleidsstukken zijn het Jaarplan 2010 en 2011 en Marketing bij Vanboeijen, dit is relevant voor het beantwoorden van de deelvragen.

Deelvraag 3

3. Wat wordt er door de medewerkers binnen de BLK's en de BWK's verstaan onder 'Mooi Werk'.

Bovenstaande deelvraag is de aanleiding om onderzoek te doen onder de medewerkers binnen de BLK's en de BWK's. Dit onderzoek bestaat uit een enquête en daaruit afgeleide interviews.

Onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep wordt benaderd door middel van een enquête.

Een enquête wordt gebruikt om veel mensen tegelijk te benaderen om informatie te verkrijgen. Het is een snelle, makkelijke en goedkope manier van informatie verzamelen. Tevens kan een enquête in vrij korte tijd worden uitgevoerd. De keuze voor een schriftelijke enquête is gemaakt omdat het weinig tijd kost om het in te vullen en er zijn weinig kosten aan verbonden. Er wordt gebruik gemaakt van gesloten vragen zodat het analyseren van de vragen op een snelle manier gerealiseerd kan worden.

Een nadeel van gesloten vragen is dat er niet om extra informatie gevraagd wordt of dat de ondervraagden toevoegingen kunnen doen.

Om de ondervraagden deze kans wel te geven sluiten de projectleden de enquête af met één open vraag¹².

De onderzoeksgroep voor de enquêtes bestaat uit alle medewerkers van de BLK's en BWK's binnen Regio Zuid van Vanboeijen, deze groep bestaat uit alle teamleiders, begeleiders en assistent begeleiders van zowel wonen als dagbesteding. Het aantal geënquêteerden is 76 medewerkers. Er is voor gekozen om deze hele groep te enquêteren omdat deze groep bestaat uit medewerkers van drie verschillende BLK's en drie verschillende BWK's. Een aantal van deze groepen zijn al langer bestaande groepen, een aantal andere groepen zijn nieuw samengestelde groepen. Door onderzoek te doen onder alle groepen kan er een beeld worden gevormd van zowel de positieve punten als van de punten waar verbetering mogelijk is.

Voor de interviews is gekozen om een aantal willekeurige medewerkers van de verschillende groepen te interviewen, dit zijn zowel begeleiders als assistent begeleiders van alle BLK's en

¹² Baarda, D.B. (2007) *Basisboek enquêteren, handleiding voor het maken van een vragenlijst en het voorbereiden en het afnemen van enquêtes*

BWK's. Het aantal geïnterviewden per BLK en BWK is afhankelijk van de grootte van het team: binnen kleine teams is er gekozen om één persoon van de groep te interviewen, terwijl bij grote teams meerdere medewerkers zijn ondervraagd. Hiervoor is gekozen om vanuit iedere BLK en BWK een evenredige bijdrage te krijgen.

De ondervraagden zijn willekeurig gekozen. Door voor een willekeurige groep medewerkers te kiezen wordt het onderzoek betrouwbaar en valide. Voor het onderzoek is het van belang om een willekeurige afspiegeling van de meningen van medewerkers van BLK's en BWK's te onderzoeken. Onwillekeurige benadering van ondervraagden zouden het onderzoek kunnen beïnvloeden doordat de onderzoekers medewerkers op bepaalde meningen zouden kunnen uitkiezen.

Onderzoeksontwerp

Voor het onderzoeken van de deelvraag is gekozen om een kwantitatief onderzoek te doen door middel van een schriftelijk surveyonderzoek (de enquête) in combinatie met een kwalitatief onderzoek, namelijk een interview. De keuze om deze combinatie van onderzoeksmethoden is gemaakt om een grote groep te kunnen bereiken en daarnaast verdiepende vragen te kunnen stellen. Het schriftelijke surveyonderzoek dient om binnen relatief korte tijd de meningen van een grote groep medewerkers te kunnen polsen over verschillende onderwerpen rondom 'Mooi Werk'. In bijlage 3 is het surveyonderzoek bijgevoegd.

De resultaten van de enquêtes zijn input voor de te behandelen onderwerpen die in de interviews worden behandeld. Er wordt gebruik gemaakt van de onderwerpen waarin grote verschillen zijn te zien bij de verschillende respondenten en waar de respondenten opvallende resultaten geven in zowel positieve als negatieve zin (hoge negatieve score of hoge positieve score).

In de interviews zal dieper worden doorgevraagd op deze onderwerpen.

Het afnemen van interviews kost veel tijd en om iedere medewerker aan het woord te laten zou een enorme tijdsinvestering kosten. Hierom is gekozen om steekproefsgewijs interviews te gaan houden. Steekproefsgewijs houdt in dat ter voorbereiding van de interviews de ondervraagden via de mail benaderd zijn voor een interview op een willekeurige dag. De medewerkers die op deze dag aanwezig waren zijn ondervraagd. Op deze manier wisten de ondervraagden wanneer er interviews afgenomen werden en op welke locatie. Tevens werd de duur en het doel van het interview erbij vermeld.

De vragen die zijn behandeld tijdens de interviews zijn opgenomen in bijlage 4.

Meetinstrumenten

Om een meetinstrument te kunnen ontwerpen hebben de onderzoekers nagedacht en beschreven over wat zij verstaan onder 'Mooi Werk' en welke onderwerpen er naar voren komen als er wordt gesproken over 'Mooi Werk'. Hieruit is een enquête voortgekomen. In deze enquête zijn verschillende technieken gebruikt om te meten hoe 'Mooi Werk' wordt ervaren. De enquête is verdeeld in verschillende hoofdstukken waarin een aantal vragen opgenomen met betrekking tot dit hoofdstuk. In elk hoofdstuk zijn allereerst stellingen opgenomen waar de geënquêteerden kunnen aangeven in hoeverre ze het eens zijn met deze stelling. Dit gebeurt door middel van het aankruisen van een vijfpuntschaal met de keuzemogelijkheden: helemaal mee eens tot helemaal mee oneens. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van schaalvragen, waarin de geënquêteerden kunnen aangeven welk cijfer (klassieke rapportcijfers 1-10) ze geven voor een bepaald onderwerp. Binnen de schaalvragen kunnen de geënquêteerden een cijfer geven over hoe belangrijk ze dit onderwerp vinden.

De nadelen van een enquête is dat ze soms niet betrouwbaar zijn en ook minder valide informatie opleveren. 'Met betrouwbaar wordt bedoeld de mate waarin een antwoord dat mensen geeft onafhankelijk is van toeval. Niet valide betekend dat de antwoorden niet overeenstemmen met de werkelijkheid.' (Baarda D.B., Noordhoff uitgevers BV 2007, p. 19-20).

Er wordt vanuit gegaan dat de respondenten de enquête naar waarheid invullen. 100% betrouwbaarheid en validiteit is echter niet te garanderen doordat er niet kan worden ingeschat in hoeverre de antwoorden geheel eerlijk zijn geweest. Om het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te houden worden antwoorden van niet valide respondenten niet meegenomen in het onderzoek. Onder de niet valide respondenten wordt verstaan dat een medewerker de gehele enquête heel positief of heel negatief heeft ingevuld, of terwijl geheel afwijkend van de overige enquêtes.

De uitgangspunten voor het meetinstrument voor de interviews zijn meningen en de belevingswereld van de geïnterviewden. Dit interview bestaat uit een serie vragen die van tevoren zijn verwoord en gerangschikt. Deze vragen worden in een vaste volgorde en in dezelfde bewoording aan alle ondervraagden voorgelegd. De ondervraagde is vrij is het formuleren van zijn en haar antwoord.

Analysemethoden

Om de uitkomsten van de enquêtes te kunnen analyseren is er gebruik gemaakt van het computerprogramma Excel. In een spreadsheet zijn alle vragen beschreven en de uitkomsten van de enquêtes verwerkt. Het analyseren van deze datagegevens gebeurt door middel van draaigrafieken, dit levert een gemiddelde per groep op (mannen of vrouwen en BLK of BWK). Op deze wijze kan elke vraag apart worden geanalyseerd.

De analysemethode maakt dat deze betrouwbaar is doordat de vragenlijst van te voren door een onafhankelijk persoon is gecontroleerd op duidelijkheid en gebruiksvriendelijkheid. Op deze wijze is het aantal toevallige fouten beperkt. Bij de steekproef is een groot aantal medewerkers betrokken waardoor nauwkeuriger een uitspraak gedaan kan worden.

De uitkomsten uit de draaigrafieken dienen als input voor de interviews. De draaigrafieken geven een beeld van de antwoorden en de samenhang tussen de antwoorden en de respondenten. Niet elke draaigrafiek is terug te vinden in het resultatenhoofdstuk, maar kunnen vervangen zijn door tekst en de cijfers die uit de draaitabellen naar voren zijn gekomen.

De interviews worden uitgeschreven aan de hand van aantekeningen die gemaakt worden tijdens de interviews of aan de hand van opnames met een memorecorder.

Het analyseren van de interviews gebeurt door de punten die naar voren komen in een tabel te zetten. Dit kunnen verschillende tabellen zijn: tabellen met positieve en negatieve punten of tabellen met opsommingen van meningen, daarbij wordt het aantal respondenten genoemd die het antwoord hebben gegeven.

Deze tabellen geven informatie voor het maken een analyse.



3. RESULTATEN

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de gebruikte onderzoeksmethoden voor het beantwoorden van de verschillende deelvragen worden behandeld. Dit geldt voor zowel de resultaten van de gehouden enquête, als voor de gehouden interviews.

3.1 Deelvraag 1

Wat wordt door de organisatie onder 'Mooi Werk' verstaan.

Geschiedenis

Vanboeijen is een organisatie die voortdurend in ontwikkeling is en zich wil verbeteren. Zo is er in 2004 een nieuwe missie ingevoerd na aanleiding van het missie- en visietraject en door samen te werken aan persoonlijk perspectief (Collectieve ambitie 2007¹³) heeft de organisatie veel positieve resultaten geboekt. De kwaliteit van leven is voor veel cliënten verbeterd. Onder andere door het bouwen van nieuwe woningen en dagbestedinglocaties, maar ook door een nieuwe persoonlijke benadering en een daarop afgestemde houding van medewerkers. De medewerkers zijn hierdoor meer met plezier aan het werk en hierdoor is het ziekteverzuim gedaald.

Inmiddels is de organisatie HKZ-gecertificeerd. Toch zegt Vanboeijen dat het nóg beter kan want niet iedere cliënt zit lekker in zijn vel en heeft een goede woon en werkplek. En nog niet iedere ouder en verwant is tevreden. En ook niet iedere medewerker werkt met plezier.

In 2012 wil Vanboeijen de meest klantvriendelijke organisatie van Nederland zijn, waar medewerkers met plezier werken die trots zijn op hun werk.

Strategische doelen

Naast het formuleren van een missie en visie is belangrijk om vast te stellen wat de organisatie moet doen om de gewenste situatie te bereiken (doelen) en hoe de organisatie dit wil gaan doen (strategie). Dit wordt vertaald in het meerjarenbeleidplan met strategische doelen. De organisatie is aangekomen op een punt om verandering aan te brengen in de manier waarop zij de zorg en dienstverlening aan cliënten wil gaan organiseren en waarmaken. Op basis van missie, visie en collectieve ambitie worden de strategische doelen voor de komende zeven jaren vastgesteld. Hiervoor wordt de klant, medewerker, organisatie en omgeving als bron gebruikt.

Strategische doelen op het resultaatgebied van de medewerker

Vanuit de brief die het managementteam in oktober 2008 heeft verzonden aan de teamleiders blijkt dat mooi werk hebben en mooi werk doen voor iedereen belangrijk is. Pieter de Kroon (Voorzitter Raad van Bestuur) geeft in deze brief aan dat hij met plezier bij Vanboeijen werkt en trots is op de resultaten die samen bereikt worden. Hij merkt en hoort dat dit niet voor iedereen geldt. Daarom heeft het managementteam besloten dit aan te gaan pakken in Expeditie 2012. Expeditie 2012 is de naam voor de weg die de organisatie, medewerkers, klanten en verwanten gaan afleggen om 'Mooi Werk' voor medewerkers en 'Goed Leven' voor de klanten te realiseren.

¹³ Bron: Collectieve ambitie. Dat wat Vanboeijen uniek maakt (2007) p.11-12



Één van de doelen van de Expeditie 2012¹⁴ is dat iedere medewerker met plezier werkt en trots is op dat wat hij en zij doet. Dit is het strategische doel dat centraal staat tijdens het afstudeeronderzoek.

Wat verstaat de organisatie onder het strategische doel 'Mooi Werk' voor medewerkers.

Iedere medewerker heeft een plezierige, inspirerende en professionele werkomgeving met ruimte voor persoonlijke ontwikkeling.

Dit strategisch doel is door Vanboeijen uitgewerkt in 3 subdoelen:

1. Iedere medewerker heeft:
 - gezonde en plezierige werkomstandigheden met daarbinnen ruimte voor ondernemen, persoonlijk leiderschap en leren van elkaar
 - een actueel persoonlijk plan met daarin aandacht voor talentontwikkeling en professionaliteit.
2. Voor alle medewerkers is in beeld welke bijdrage van hem en haar wordt verwacht bij het bereiken van het perspectief van de klant(en) en de organisatie.
3. Medewerkers waarderen het werkgeverschap van Vanboeijen als vertrouwenwekkend en goed.

Wat wil de organisatie bereiken?

De organisatie wil met dit strategische doel het volgende bereiken:

- Medewerkertevredenheid van minimaal een 8
- Ziekteverzuim: 1% onder het algemeen landelijk gemiddelde
- Verloop: minimaal 10% minder dan het gemiddelde in de sector
- Veiligheid voor medewerkers

¹⁴ Bron: Beleidscyclus en strategische doelen Vanboeijen 2006-2008. December 2006



3.2 Deelvraag 2

2. Wat is er tot nu toe aan acties ondernomen door de organisatie om inhoud te geven aan het thema 'Mooi Werk'.

2007-2008: Aanzet van Expeditie 2012

Eind 2007 is binnen Vanboeijen een nieuwe stap gezet in de ontwikkeling van de organisatie, namelijk Expeditie 2012. Dit houdt in hoe de organisatie de zorg- en dienstverlening in de toekomst wil organiseren en waarmaken.

Er zijn 10 kwaliteitspijlers benoemd aan welke aspecten de organisatie moet gaan voldoen.

Één van deze pijlers is een plezierige werksituatie van medewerkers, waarbinnen er plek is voor eigen ruimte en waar sprake is van een aanspreekcultuur.

2009: Enquête GPTW

Naast het opstellen van de strategische doelen om medewerkers 'Mooi Werk' te bieden heeft Vanboeijen in 2009 een digitale enquête laten afnemen, onder de medewerkers van Vanboeijen, door een gespecialiseerd instituut voor onderzoek. Deze enquête droeg de naam Great Place To Work (GPTW) en is gehouden onder alle medewerkers van Vanboeijen. Er was een respons van 48%, dit houdt in dat ongeveer 700 medewerkers van Vanboeijen de enquête hebben ingevuld. Het doel van deze enquête was om inzicht te krijgen hoe de medewerkers hun eigen werkplek ervoeren. De enquête omvatte een groot aantal vragen zowel op afdelings- als op organisatieniveau. De resultaten van deze enquête zijn als teamresultaat teruggekoppeld naar de medewerkers in de vorm van een gesprek met de teamleider.

De ontwikkelpunten vanuit de GPTW enquêtes zijn opgenomen in de afdelingsjaarplannen.

In 2011 zal er nogmaals een GPTW-meting gehouden worden.

Herplaatsing van 200 medewerkers

In 2009 zijn 200 medewerkers binnen de gehele breedte van de organisatie herplaatst. Deze herplaatsing was het directe gevolg van een grote reorganisatie van verschillende locaties.

Cliënten zijn herplaatst binnen de verschillende leefsfieren die gecreëerd zijn, dit bracht met zich mee dat ook medewerkers herplaatst moesten worden. De medewerkers mochten hun keuzes hierin duidelijk maken door aan te geven op welke leef sfeer ze wel of niet zouden willen werken. Inmiddels zijn alle 200 medewerkers herplaatst naar hun eerste of tweede keuze van werkplek. Door het herplaatsten van medewerkers binnen de verschillende leefsfieren hoop de organisatie bij te dragen aan het vergroten van het werkplezier.

Strategisch doel 'Mooi Werk'

Het strategisch doel "Mooi Werk" is door Vanboeijen uitgewerkt in 3 subdoelen:

1. Iedere medewerker heeft:
 - gezonde en plezierige werkomstandigheden met daarbinnen ruimte voor ondernemen, persoonlijk leiderschap en leren van elkaar
 - een actueel persoonlijk plan met daarin aandacht voor talentontwikkeling en professionaliteit.
2. Voor alle medewerkers is in beeld welke bijdrage van hem en haar wordt verwacht bij het bereiken van het perspectief van de klant(en) en de organisatie.
3. Medewerkers waarderen het werkgeverschap van Vanboeijen als vertrouwenwekkend en goed.



3.3 Deelvraag 3: Resultaten Enquêtes

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de gehouden enquête worden behandeld en zullen antwoord geven op deelvraag 3:

3. Wat wordt er door de medewerkers binnen de BLK's en de BWK's verstaan onder 'Mooi Werk'.

Respondenten

Allereerst een aantal cijfers om een beeld te geven van de respondenten van de enquête.

Verstuurde enquêtes	74
Aantal respondenten	37
Percentage ingevulde enquêtes	50%

Gegevens van de respondenten:

Aantal mannen	7
Aantal vrouwen	30
Aantal medewerkers BLK	29
Aantal medewerkers BWK	8

Om een duidelijk overzicht te geven worden de gegevens behandeld in de verschillende kopjes die in de enquête zijn gebruikt. De cijfers in de enquêtes zijn op basis van rapportcijfers, waarbij de 1 staat voor zeer slecht en een 10 de betekenis van uitmuntend heeft. De verwerkte scores zijn gemiddelden, er wordt onderscheid gemaakt tussen de BLK's en de BWK's, daarnaast is er onderscheid tussen mannelijke (m) en vrouwelijke (v) medewerkers gemaakt.

Samenwerking

Onder samenwerking wordt verstaan de samenwerking binnen het team en de samenwerking die wordt ervaren met de teamleider. Onderdelen van de samenwerking zijn: gesteund voelen, je verhaal kwijt kunnen, gehoord worden en elkaar kunnen aanvullen binnen het team.

Binnen de BWK's ligt de gemiddelde score van zich gesteund voelen door de teamleider bij de vrouwelijke medewerkers op een 7,2 en bij de mannelijke medewerkers scoren een 9,3. Op de BLK's ligt het gemiddelde bijna gelijk (m=8,5 en v=8,7).

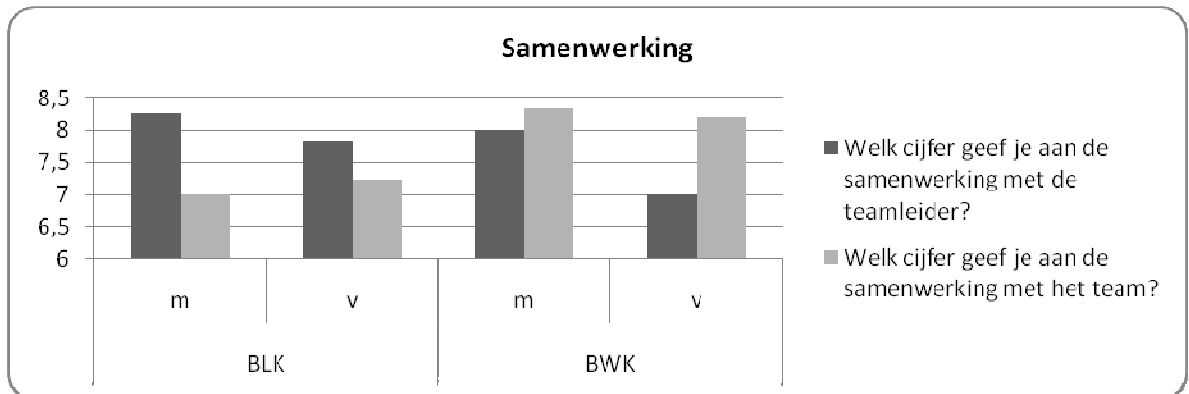
Het verhaal kwijt kunnen bij de teamleider geeft een hoge score bij de BLK's (m=9,5 en v=9), bij de BWK's ligt deze score lager (m=8,7 en v=7,6). Het totale gemiddelde van de BLK's en BWK's ligt op een hoge score van 8,8.

Op de vraag: 'Als team staan we samen sterk' zijn er overeenkomsten te zien tussen de mannelijke respondenten. Binnen de BLK's is de gemiddelde score een 8,5 en bij de BWK's een 8,7. Grote verschillen zijn er te zien tussen de vrouwelijke medewerkers binnen een BLK en een BWK. Binnen de BLK's ligt de score op 7,7 en binnen de BWK's een 8,8.

In figuur 3.1 staan de gemiddelde scores voor de samenwerking. Hierin zijn een aantal duidelijke verschillen te zien. Zo scoort de samenwerking tussen de teamleider en de medewerkers bij de BLK's hoger dan bij de BWK's (gemiddeld totaal = 8,1). Daar tegenover staat dat samenwerking

binnen het team binnen de BWK's een hogere score heeft ten opzichte van de BLK's (gemiddeld totaal = 8,6).

Bij de samenwerking met de teamleider zijn duidelijke verschillen te zien tussen de mannelijke en de vrouwelijke medewerkers.



Figuur 3.1 Samenwerking met de teamleider en met het team.

Veiligheid

Binnen de werksituatie is veiligheid een onderwerp dat steeds weer terug zal keren. Onder veiligheid wordt verstaan: persoonlijke veiligheid, technische mogelijkheden en in welke mate er gebruik gemaakt kan worden van back-up.

Op de vraag: 'Ik voel me veilig binnen mijn werk' ligt de score van de mannen hoger dan de score van de vrouwen. Binnen de BLK's ligt de score ook hoger dan binnen de BWK's. Binnen de BLK ligt de gemiddelde score op een 8 (m=8,5 en v=7,9), binnen de BWK's ligt het gemiddelde op een 7,8 (m=8 en v=6,8).

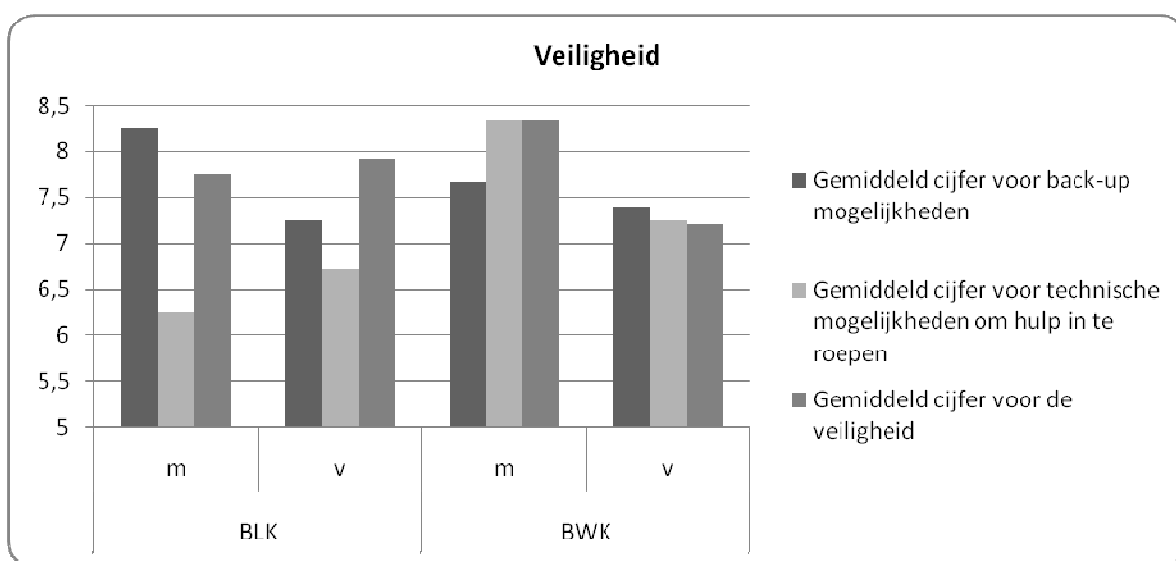
De back-up mogelijkheden binnen de teams scoren gemiddeld een 8,7 en het gevoel kunnen vertrouwen op de collega's gemiddeld een 8,3.

Één van de vragen ging over de rol van het managementteam in het vergroten van de veiligheid, hierop was de score gemiddeld een 6,7. Deze score geldt zowel voor binnen de BLK's als binnen de BWK's en is gelijk voor mannen en vrouwen.

Zowel binnen de BLK's als binnen de BWK's ligt het gemiddelde van de vrouwen op het gebied van zichzelf te kunnen zijn een gemiddelde van een 8,4. Er zit verschil tussen de mannelijke medewerkers van de BLK's (gemiddeld 9) en de BWK's (gemiddeld 8).

In figuur 3.2 wordt een overzicht gegeven van de veiligheid. Hierin wordt weergegeven welk cijfer de back-up mogelijkheden scoren. Bij de mannelijke medewerkers ligt dit cijfer een stuk hoger dan bij de vrouwelijke medewerkers, dit verschil is in de BLK's een vol punt. Ook is er een verschil te zien tussen de cijfers voor de technische mogelijkheden om hulp in te roepen, hier liggen de cijfers binnen de BWK's hoger dan binnen de BLK's. Daarnaast ligt de score bij de mannelijke medewerkers een vol punt hoger dan bij de vrouwelijke medewerkers. Binnen de BLK's is dit verschil kleiner (m=6,3 en v=6,7).

Het gemiddelde cijfer voor de veiligheid binnen de BLK's en de BWK's is een 7,8. Binnen de BWK's is er verschil tussen de mannelijke (8,3) en de vrouwelijke (7,2) medewerkers.



		Gegevens		
BLK of BLK	M of V	Gemiddeld cijfer voor back-up mogelijkheden	Gemiddeld cijfer voor technische mogelijkheden om hulp in te roepen	Gemiddeld cijfer voor de veiligheid
BLK	m	8,3	6,3	7,8
	v	7,3	6,7	7,9
Totaal BLK		7,4	6,7	7,9
BWK	m	7,7	8,3	8,3
	v	7,4	7,3	7,2
Totaal BWK		7,5	7,7	7,6
Eindtotaal		7,4	6,9	7,8

Figuur 3.2 Technische mogelijkheden, back-up en veiligheid.

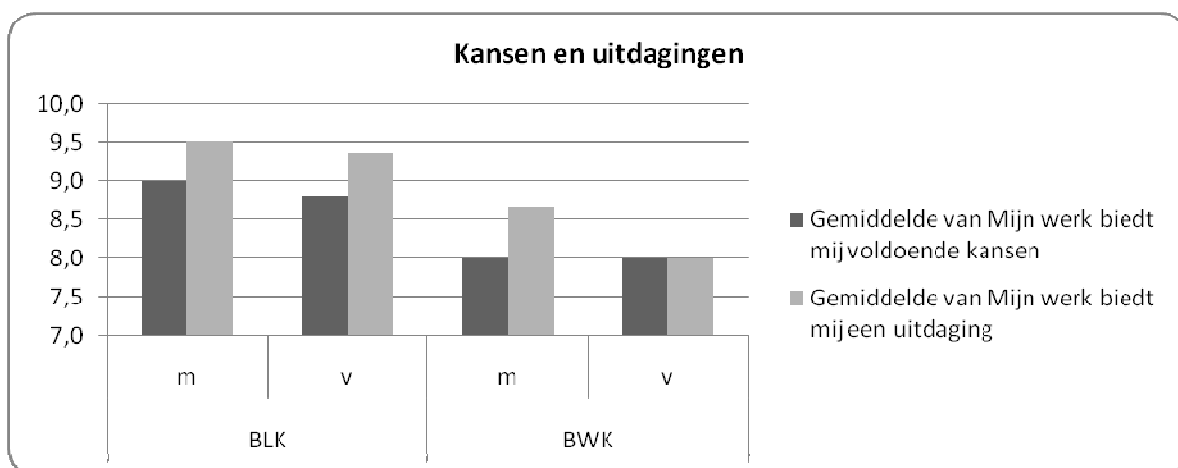
Kansen

Kansen houdt de ontwikkelingsmogelijkheden in en het gebruik maken van eigen kwaliteiten binnen het werk.

Binnen het werk wordt een score van gemiddeld een 8,6 gegeven aan de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. De mannelijke medewerkers van de BWK's scoren hierop met een 8,0.

De aansluiting met het opleidingsniveau laat verschillen zien, de cijfers binnen de BLK's (m=9,0 en v=8,4) liggen hoger dan de scores binnen de BWK's (m=8,0 en v=7,6). De gemiddelde score is 8,3. Op de vraag in hoeverre de medewerkers het gevoel hebben dat hun kwaliteiten tot hun recht komen binnen het werk gaven de mannelijke medewerkers van de BWK's gemiddeld een 9,0. De vrouwelijke medewerkers gaven een 8,4. Binnen de BLK's komt het gemiddelde op een 8,3 uit.

In figuur 3.3 is te vinden welk cijfer de medewerkers geven aan de kansen en uitdagingen binnen het werk. Bij de BLK's liggen de scores een fractie hoger dan bij de BWK's. Het totale gemiddelde voor de kansen ligt op een 8,7 waarvan een 8,8 op de BLK's en een 8,0 op de BWK's. Bij de uitdaging ligt het totale gemiddelde op een 9,1 waarvan 9,4 binnen de BLK's en een 8,3 binnen de BWK's.



Figuur 3.3 Kansen en uitdagingen.

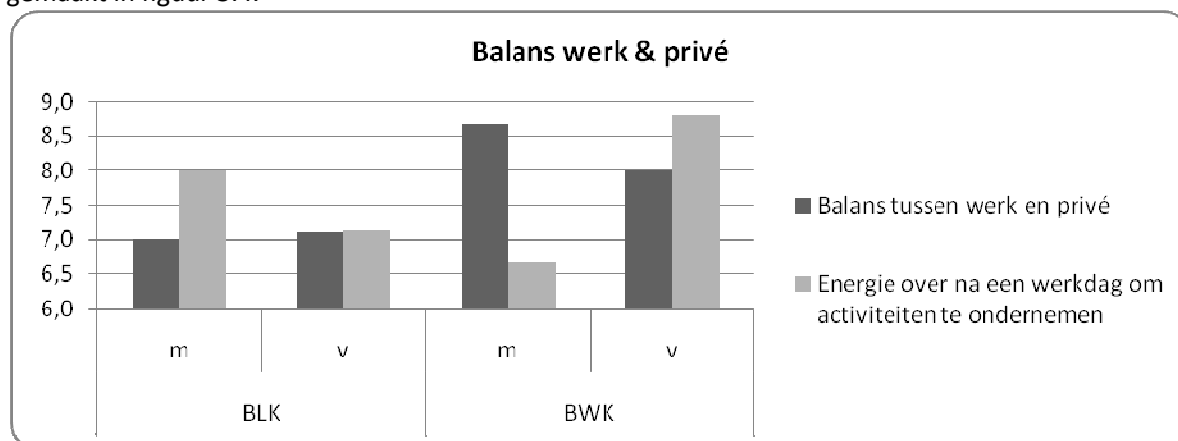
Privé

Privé heeft te maken met de balans tussen werk en privé, de hoeveelheid energie die het werken vraagt en in hoeverre medewerkers hun werk mee naar huis nemen.

Op de vraag in hoeverre het werken op een BLK en BWK energie vraagt van de medewerkers antwoorden de medewerkers van de BLK's en de vrouwelijke medewerkers van de BWK's een gemiddelde score van een 7,5. De mannelijke medewerkers van de BWK's gaven een score van een 8,7.

De nachtrust wordt goed beoordeeld met een 7,8 als gemiddeld totaal van de BLK's en BWK's gezamenlijk. Een verschil is te zien in de nachtrust van de vrouwelijke medewerkers, binnen de BLK's is de score een 7,3 en binnen de BWK's is de score een 9,0.

De balans tussen werk en privé wordt door de medewerkers van de BWK's hoger gewaardeerd dan op de BLK's. De mannelijke medewerkers binnen de BWK's scoren een 8,7 de vrouwen geven een 8,0. Bij de BLK's geven de mannen een 7,0 en de vrouwen een 7,1 voor de balans. De vrouwelijke medewerkers van de BWK's geven een 8,8 voor de energie aan het eind van de werkdag om activiteiten te kunnen ondernemen, de mannelijke medewerkers van de BWK's geven een 6,7. Bij de medewerkers van de BLK's is er ook een verschil te zien tussen de mannen en de vrouwen. De mannen geven hun energieniveau een 8,0 en de vrouwen een 7,1. Dit is visueel gemaakt in figuur 3.4.



Figuur 3.4 Balans tussen werk en privé

Tevredenheid

Tevredenheid is een ruim begrip, hieronder wordt onder andere verstaan het plezier in het werk, de werkomstandigheden en de voorzieningen.

Op de vraag in hoeverre de medewerkers zich binnen hun werk gewaardeerd voelen werd er geantwoord met een gemiddelde van een 8,3. Uitschieters zijn er te zien bij de mannelijke medewerkers van de BLK's, zij scoorden een 9,3 gemiddeld.

Het werkplezier kent een hoge van gemiddeld een 8,6 voor de BLK's en BWK's in zijn totaal. Hierbij ligt het totaal van de vrouwelijke medewerkers van de BWK's op een 8,0.

Met plezier naar het werk gaan na een minder prettig verlopen dienst scoort bij de vrouwelijke medewerkers (BLK= 8,0 en BWK= 7,2) lager dan bij de mannelijke medewerkers (BLK= 9,3 en BWK= 8,7). Het gemiddelde is een 8,1 over het totaal.

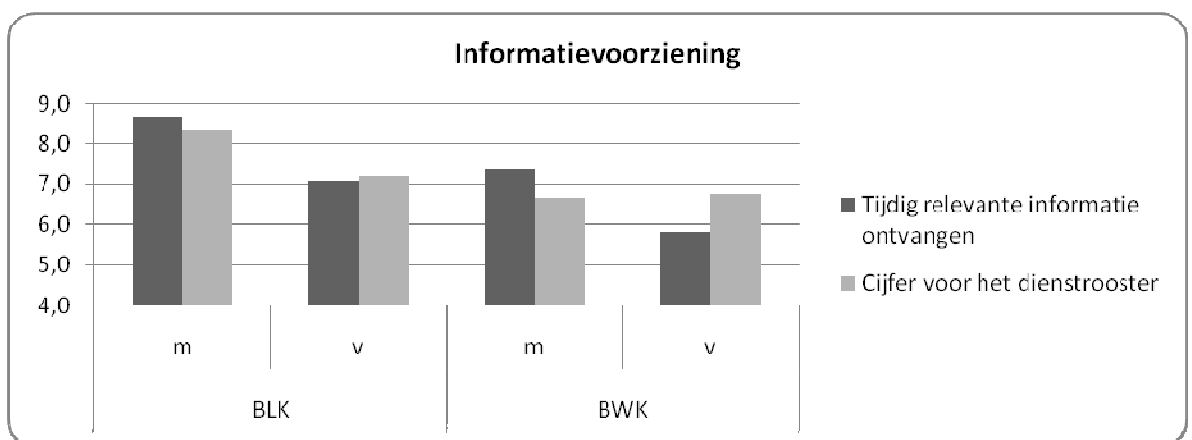
Een 8,2 wordt er gemiddeld gescoord op het werk nog jaren vol kunnen houden.

Op de vraag of de medewerkers over 3 jaar nog op de zelfde werkplek werken ligt de score op 7,0. Binnen de BLK's (m= 6,7 en v= 6,9) wordt er lager gescoord dan bij de BWK's (m= 8,0 en v= 7,2).

Binnen het hoofdstuk Tevredenheid neemt de informatievoorziening een belangrijke plek in. Binnen de BLK's hebben de medewerkers gemiddeld de cijfers (m= 8,7 en v= 7,1) gegeven en binnen de BWK's (m= 7,3 en v= 5,8). Het totale gemiddelde ligt op 7,1.

Ook in het dienstrooster is er verschil tussen de BLK's (m= 8,3 en v= 7,2) en de BWK's (m= 6,7 en v= 6,8). Het gemiddelde is 7,2.

In figuur 3.5 zijn deze gegevens terug te vinden in een grafiek.



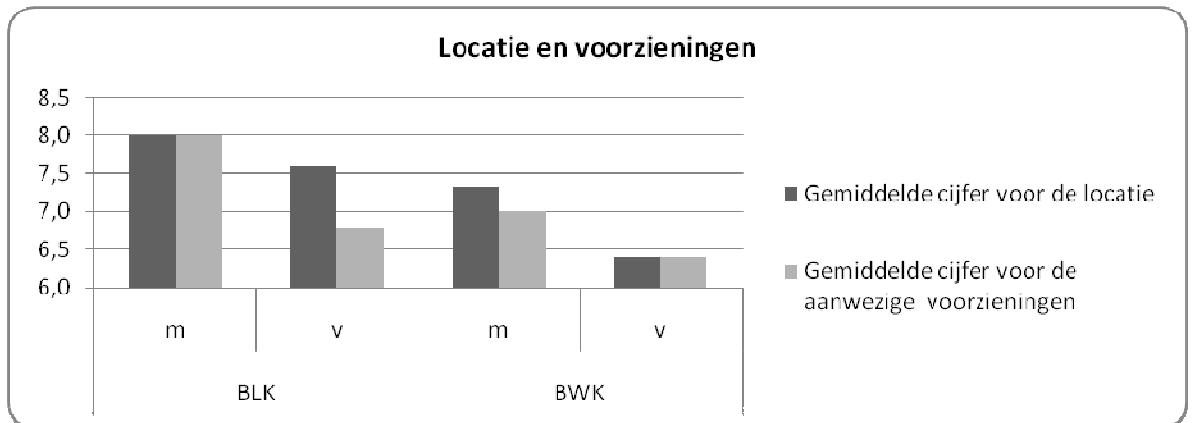
Figuur 3.5 Informatievoorziening en dienstrooster.

Het salaris heeft het gemiddelde van een 6,5. De mannelijke medewerkers gaven een 6,7 gemiddeld. De vrouwelijke medewerkers binnen de BLK's gaven een 6,5 en binnen de BWK's gaven de vrouwen een 6,0.

In figuur 3.6 zijn de verschillen op het gebied van de locaties en de voorzieningen in kaart gebracht. Binnen de BLK's scoren de mannelijke medewerkers gemiddeld een 8,0 voor zowel de locatie als de voorzieningen. De vrouwelijke medewerkers geven een 7,6 voor de locaties en een 6,8 voor de voorzieningen.

Binnen de BWK's geven de mannelijke medewerkers een gemiddelde van een 7,3 voor de locatie en een 7,0 voor de voorzieningen. De vrouwen geven voor zowel de locatie als voor de voorzieningen een 6,4.

Het gemiddelde voor de locatie is een 7,4 en voor de voorzieningen een 6,9.



Figuur 3.6 Locatie en voorzieningen

De vraag 'Ik heb mooi werk' werd beantwoord met een gemiddelde van een 8,5.

Binnen de BLK's (m= 8,0 en v= 8,6) ligt de score een fractie hoger dan binnen de BWK's (m= 8,7 en v= 8,0).

Het gemiddelde cijfer dat aan het werk wordt gegeven is een 8,3. De mannelijke medewerkers binnen de BLK's gaven een 9,3. De andere respondenten gaven een 8,1 gemiddeld.

3.4 Resultaten Interviews

In de resultaten van de interviews zullen de uitkomsten van de interviews worden opgesomd en geven antwoord op deelvraag 3:

3. Wat wordt er door de medewerkers binnen de BLK's en de BWK's verstaan onder 'Mooi Werk'.

Respondenten

Allereerst een aantal cijfers om een beeld te geven van de respondenten van de gehouden interviews.

Totaal aantal geïnterviewden	11
* Aantal mannen	1
* Aantal vrouwen	10
* Aantal medewerkers BLK	8
* Aantal medewerkers BWK	3

Om een duidelijk overzicht te geven worden de gegevens behandeld in de verschillende kopjes die in de enquête en interviews zijn gebruikt.

De verwerkte scores zijn daadwerkelijke aantallen dat een geïnterviewde dit antwoord heeft gegeven. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de BLK's en de BWK's, daarnaast is er onderscheid tussen mannelijke (m) en vrouwelijke (v) medewerkers gemaakt.

Samenwerking

1. Kun je aangeven hoe je de samenwerking met je teamleider ervaart (Wat gaat goed, wat gaat minder goed, wat zou de samenwerking verbeteren)

Wat gaat goed	Aantal	Wat gaat minder goed	Aantal
Goede bereikbaarheid	8	Vaak afwezig	3
Betrokkenheid en openheid	7	Liever een meewerkende teamleider	2
Teamleider weet wat er speelt en heeft overzicht	4	Teamleider pakt crisissituaties niet snel genoeg op	1
Eigen rol belangrijk	3		
Meeleven met medewerkers	2		
Wederzijdse openheid	2		
Hebben van eigen verantwoordelijkheden	2		

Verbeterpunten

- Meer mogen loslaten en delegeren

Aantal
2



Binnen één van de BLK's is er in het afgelopen half jaar een wisseling geweest van de teamleider. Punten die naar voren kwamen zijn: de juiste personen worden nu op de juiste werkplek geplaatst, zodat er een team ontstaat met medewerkers die ervaren zijn in het werken met deze doelgroep. Door de veranderingen is er meer eenheid, eerst was er in het teamoverleg een situatie van team tegen de teamleider. In de oude situatie werden incidenten benoemd als dat het bij het werk hoort, dit was een stuk cultuur geworden binnen deze BLK. Een punt van kritiek is dat het rooster steeds weer wordt veranderd en de aanvraag van vrije dagen niet goed verloopt.

2. *Kun je aangeven hoe je de samenwerking ervaart binnen het team? (Wat gaat goed, wat gaat minder goed, wat zou de samenwerking verbeteren)*

Wat gaat goed	Aantal	Wat gaat minder goed	Aantal
Openheid	7	Onderschat worden door collega's	1
Prettige samenwerking	5	Grootte van team: moeilijker om aan elkaars verwachtingen te voldoen	1
Motivatie van medewerkers	4		
Stabiliteit van team	4		
Team op 1 lijn en zelfde doelen	3		
Goede communicatie	2		
Interesse in elkaar	2		
Medewerkers hebben bewust voor doelgroep gekozen	2		

Verbeterpunten	Aantal
- Nakomen van gemaakte afspraken	2
- Beter rapporteren (wat niet van belang lijkt voor de één kan voor de ander van groot belang zijn)	1
- Elkaar feedback blijven geven	1
- Verbeteren van de communicatie (meer communiceren)	1
- Minder in groepen werken (verschil wonen en werken)	1
- Meer gebruik maken van elkaars kwaliteiten	1

Bij de BLK waar het afgelopen jaar van teamleider is gewisseld ontstaat onderhand een cultuurverandering, maar deze heeft nog een lange weg te gaan. Voorheen was er geen gezamenlijk doel. In de huidige situatie is er sprake van open staan voor verandering: de motivatie en de wil is er. Verbeterpunten voor de samenwerking op deze BLK zijn: open staan voor feedback en dit niet als aanval zien.



Veiligheid*3. Waardoor voel je je veilig binnen je werk, wat zou het gevoel van veiligheid vergroten*

Veilig voelen	Aantal	Niet veilig voelen	Aantal
Collega's direct aanwezig	8	Onvoorspelbaarheid van een cliënt, hierdoor onveilig gevoel t.o.v. andere cliënten	1
Vertouwen op collega's	8		
Aanwezig alarmsysteem	5		
Collega's allemaal ervaring met doelgroep en agressie, bekend met RADAR	5		
Bewust van risico's binnen het werk	4		
Beter leren kennen van cliënten	4		
Kennen van grenzen	2		
Middelen & Maatregelen mogen gebruiken voor eigen veiligheid	2		
Door zekerder voelen agressie kunnen voorkomen	2		

Verbeterpunten

	Aantal
- Betere verdeling inzet zwangere collega's: onvoldoende mogelijkheden voor back-up	1
- RADAR-trainingen zouden een permanent karakter moeten krijgen	1
- Rekening houden met samenstelling van de groep	1
- Meer open staan voor wat agressie met een persoon doet	1
- Meer zorg voor nieuwe collega's	

4. Hoe ervaar je de back-up mogelijkheden, hoe zou je dat eventueel anders willen zien

Wat gaat goed	Aantal	Wat gaat minder goed	Aantal
Dragen van een alarmeringssysteem	11	Optimaliseren van alarmeringssysteem	4
Back-up van directe collega's	6	Back-up van andere woningen is onvoldoende voorbereid	2
		Geen vertrouwen in alarmeringssysteem vanwege te overbruggen afstand	1



Verbeterpunten

- Beter plaatsbepaling van degene die alarmeringssysteem gebruikt.
Dit voorkomt zoeken
- Liever extra begeleider op de groep bij dreigende escalaties

Aantal

2

1

Kansen

5. *Ervaar jij het werken binnen een BLK en BWK als zwaarder dan het werken op een groep die geen BLK en BWK is (Waarom ervaar je het als zwaarder of juist niet)? Waar liggen voor jou de uitdagingen?*

BLK en BWK is niet zwaarder	Aantal	BLK en BWK is wel zwaarder	Aantal
Werk is niet zwaarder	7	Werk is zwaarder	4
Werk is erg leuk	3	Meer alertheid vanwege intensieve doelgroep	3
Door bewuste keuze van doelgroep	2	Wordt meer gevraagd van bewust zijn van eigen houding	1
Draagkracht van het team	1	Meer om over na te denken	1
		Wordt meer gevraagd van het reflecterend vermogen	1

Uitdagingen

- Leren kennen van de doelgroep en bijkomende problematiek
- Analyseren van problemen binnen het team
- Stabiel en normaal mogelijk leven kunnen bieden aan cliënt
- Begeleiden van cliënt met spanning, dit kunnen ombuigen naar positief gedrag
- Rol als persoonlijk begeleider
- Signaleren van agressie
- Eigen ontwikkeling
- Collega's inzicht kunnen bieden
- Niet op automatische piloot kunnen werken

Aantal

6

2

2

2

2

1

1

1

1

Citaat uit één van de interviews:

“Werken op een BLK en BWK is andere tak van sport dan werken op een groep waar verzorging centraal staat. Op andere groepen komt ook agressie voor, binnen een BLK alleen vaker en intenser.”

6. Wat vind je van het competentieprofiel (Kun je vertellen wat het voor jou inhoud, hoe ga je hiermee aan het werk)?

Bekendheid competentieprofiel	Aantal	Hoe hiermee aan het werk	Aantal
Niet bekend met competentieprofiel en betekenis hiervan	8	Weinig mee aan het werk	3
Bekend met competentieprofiel en betekenis hiervan	3	Wel werken aan competenties, maar niet bewust	2
Voor veel medewerkers goed vanwege leerdoelen kunnen bepalen	2	Gebruikt tijdens startgesprek BLK en BWK training	1
Binnen BLK en BWK moeten collega's aan competentieprofiel voldoen	1	Juiste medewerkers kunnen op de juiste plek geplaatst	
Bekend uit vroegere werksituatie	1		

Privé

7. Werken binnen een BLK en BWK vraagt energie, op welke manier geldt dit wel of niet voor jou? Waar krijg je energie van binnen je werk?

Energiegever	Aantal	Energievrager	Aantal
Het oplossen van moeilijke situaties tijdens een dienst	4	Drukke op de groep	2
Goed verlopen dienst	3	Te rustig op groep	2
Goede samenwerking	2	Thuis worden gebeld op vrije dag	2
Krijgen van complimenten	1	Grote betrokkenheid, hierdoor werk mee naar huis nemen	1
Gemotiveerde collega's	1	Veel diensten achter elkaar draaien	1
Verschillende begeleidingsstijlen toepassen	1	Afspraken en dagprogramma's en rapportage	1
Ander soort cliënten, dus uitdaging	1	Voortdurende veranderingen in het dienstrooster	1
Regelmaat in diensten	1	Samenwerking verloopt niet soepel	1
Leuk werk	1	Is betaald werk dus mag energie kosten	1
Verdieping in theorie en dit in praktijk toepassen	1		



Van de 11 geïnterviewden vertelden er 8 dat het werken binnen een BLK en BWK meer energie vraagt dan het werken op een groep die niet deze indicatie heeft. In totaal gaven 3 ondervraagden aan dat het werken niet als zwaarder wordt ervaren. Redenen hiervoor zijn een goed dienstrooster, afwisseling tussen de diensten en het werk met een gerust hart achterlaten omdat collega's het verder wel regelen.

8. *Wat ervaar je binnen je werk als werklast als je denkt aan je taken en verplichtingen? (Zijn dit er meer geworden sinds je werkt binnen de BLK en BWK?).*

Ervaren van werklast	Aantal	Ervaren van werkdruk	Aantal
Schoonmaken van de woning, geen interieurverzorger	2	Meer: Negatieve sfeer moeten ombuigen naar positieve	2
Administratie	1	Minder: werk goed van zich af kunnen zetten	1
Diensten moeten oplossen in tijd cliënt	1	Minder: meer tijd voor de cliënt	1
Minder tijd voor overleg	1	Minder: na dienst is het werk klaar	1

Effect werkdruk positief	Aantal	Effect werkdruk negatief	Aantal
Meevoelen met cliënt, maar werk en privé gescheiden houden	5	Werk mee naar huis nemen	3
Werkdruk heeft geen invloed	2	Thuis verhaal kwijt moeten kunnen na incident	2
Meer rust, dus meer tijd voor privé	1	Thuis veel nadenken over werk = valkuil	2
Liever even druk dan er mee blijven zitten	1	Thuis chagrijnig	1
		Afspraken moeten plannen in vrije tijd	1



Tevredenheid

9. Wat vind je van:

a. de locatie en voorzieningen

Locatie	Aantal	Voorzieningen	Aantal
mooi en goede locatie	6	Alles binnen bereik	3
prikkelarm	3	Afstand naar voorzieningen te groot, hierdoor doelen niet kunnen halen	3
geluidsniveau te hoog en akoestiek niet goed	3	Weinig bewegingsvrijheid om te fietsen of te wandelen	2
onlogische indeling	1	Vervoer niet goed geregeld	2
cliënten hebben geen last van elkaar	1	Mist douche op locatie	1
weinig sfeervol of gezelligheid		Rustig wandelen, verkeersveiligheid	1
computers werken traag op buitenlocaties	1	Te weinig activiteiten in avonduren	1
Mooie locatie, maar niet voor deze doelgroep	1		

b. Je dienstrooster en zorgcoördinatie uren

Dienstrooster	Aantal	Zorgcoördinatie-uren	Aantal
Rooster is nu goed	9	Liever meer uren, nu veel in vrije tijd plannen	2
Vast rooster	2	Aantal uren staat niet in vergelijking met intensieve zorgvraag	2
Liever meer lange diensten, daardoor meer dagen vrij	1	Voldoende: tijd om alle taken te doen	1
Voortdurende wisselingen	1		
Ongezond rooster door veel slaap- of sterretjesdiensten in periode	1		
Vaak ongewenst vrij, hier wel begrip voor	1		



c. Vergaderstructuur

Frequentie en duur vergadering	Aantal	Inhoud	Aantal
Te weinig	4	Mist structuur	4
Vergaderen op wisselende dagen niet ideaal	2	Vaak niet alle punten besproken	1
Vergaderingen niet goed bekend	1	Lastig af te stemmen door afwezigheid van teamleden	1
Tijd te kort	1	Waardevol en effectief	1
Veel afwezigheid door diensten	1	Geen duidelijke agenda	1
Tijd voor vergadering niet ideaal: moeten wachten of terug komen	1	Agenda en voorzitter aanwezig	1
Vast ingepland	1	Vaak veel veranderingen, komt niet bij iedereen over	1

d. Salaris

Alle 11 ondervraagden zijn tevreden met hun salaris. In totaal 4 van de ondervraagden vinden dat ze in vergelijking met andere sectoren onderbetaald worden.

1 ondervraagde geeft aan dat er met twee maten wordt gemeten met de toelage voor de BLK en BWK's door de toelage niet gelijk toe te kennen.

e. De homogene doelgroep

Meningen over homogene groepssamenstelling binnen BLK en BWK	Aantal
Goede keus om groepen homogeen te maken	3
Meer gemotiveerd personeel door bewuste keuze	3
Beter voor cliënten	2
Geen verandering in groepssamenstelling geweest	2
Nog niet bekend wat BWK gaat betekenen voor aanwezige cliënten met lagere ZZP-score	2
Meer kennis bij elkaar	1
Voldoende afwisseling	1
Geen mening en ervaring	1



10. *Op welke manier voldoet het werken binnen een BLK en BWK aan je verwachtingen die je hierover had? Wat is je eigen rol hierin? Wat doe je om je kansen te benutten?*

Voldoen aan verwachtingen	Aantal	Eigen rol hierin	Aantal
Voldoet aan verwachtingen	5	Leren van collega's	2
Verwachtingen overstegen	3	Meenemen van ervaringen	1
Vooraf geen verwachtingen	2	Veel overleggen met familie en verwanten en teamleider	1
Veel leersituaties	2	Sturend en gedreven om 100% voor cliënt te gaan	1
Veel uitdaging	2	Op andere cliënten inwerken	1
Minder agressie dan gedacht	1	Eigen keus: cliënt niet weigeren om personeel	1
Nu wel erkend als BWK	1	Aansturen en eigen plek in team	1
Beeld nog niet duidelijk voor de toekomst	1	In gesprek gaan	1
Verkeerd beeld neergezet: verhalen vooraf waren erger dan praktijk	1	Regie over eigen loopbaan	

Kansen benutten

	Aantal
- Bijscholing	2
- Veel initiatief nemen en aangeven wat ze willen	2
- Moeilijke situaties aanpakken	1
- Veel verschil in cliënten	1
- Open staan voor kritiek	1
- Eerste jaar onderzoeken: verbale of non-verbale cliënten	1
- Actie ondernemen	1



11. Wat is voor jou belangrijk om je goed te voelen binnen je werk. (Alternatieve vraag: Wat maakt je werk leuk?) Wat maakt dat je je gewaardeerd voelt?

Wat maakt het werk leuk?	Aantal	Gewaardeerd voelen	Aantal
Goede werksfeer	5	Als cliënten vertellen dat ze fijn wonen en leuk personeel hebben	5
afwisseling	4	Meedenkende teamleider	4
Feedback krijgen	2	Complimenten krijgen	4
Resultaten boeken	2	Persoonlijke attenties van collega's of teamleider	2
Uitdaging	2	Gerespecteerd worden	1
Eerlijkheid en openheid	2	Elkaar goed aanvoelen	1
Delen van kennis	1	Mening wordt gerespecteerd	1

12. Als je zelf aanbevelingen mocht doen om je werk nog beter en leuker te maken, wat zou je dan voor aanbevelingen doen.

Aanbevelingen

Aantal

- Meer kennis van gedrag en functies ervan 3
- Meer geld om activiteiten te ondernemen met cliënten 2
- Team hechter door teambuilding en vergaderingen
- Functie tussen begeleider en orthopedagoog
- BLK op een eigen plek, niet bij anderen in
- Verbeteren communicatie
- Tuin aanleggen, zodat er meer werk buiten is
- Direct zijn en feedback geven
- Betere voorzieningen in huis: grotere keuken en extra wasmachine
- Agressie bespreekbaar houden
- Agressie niet normaal gaan vinden
- Blijven kijken naar cliëntencombinaties
- Houtgroep vaker de bus



4. CONCLUSIE

Het verloop van het onderzoek

De onderzoekers hebben onderzoek gedaan op het gebied van medewerkertevredenheid binnen de BLK's en BWK's omdat deze DMC een half jaar bestaan in Regio Zuid.

De opdrachtgever wil inzicht krijgen in hoeverre deze medewerkers 'Mooi Werk' hebben en wat er voor acties ondernomen kunnen worden om dit strategische doel binnen de DMC te realiseren.

De hoofdvraag die hieruit is ontstaan is:

- Wat maakt het werken voor een werknemer binnen een BLK/BWK binnen Regio Zuid 'Mooi Werk'?

Hieraan gekoppeld zijn de drie deelvragen:

1. Wat wordt er door de organisatie onder 'Mooi Werk' verstaan.
2. Wat is er tot nu toe aan acties ondernomen door de organisatie om inhoud te geven aan het thema 'Mooi Werk'.
3. Wat wordt er door de medewerkers binnen de BLK's en de BWK's verstaan onder 'Mooi Werk'.

Deelvraag 1 en 2 zijn beantwoord door middel van literatuur en beleidsstudie. Deze documenten waren te vinden op intranet, kwalinet en een interview. Het beantwoorden van deze deelvragen heeft een goede basis geboden invulling te geven aan deelvraag 3 en het beantwoorden van de hoofdvraag.

Aan deelvraag 3 is vorm gegeven door het houden van een enquête en het afnemen van interviews.

De bereidwilligheid van de medewerkers was groot. 50% van de verstuurdde enquêtes is terug gestuurd.

De medewerkers die benaderd zijn voor de interviews verleenden volledige medewerking en gaven positieve feedback. Het onderzoek sluit aan bij een eerder gehouden enquête waarover hieronder meer vermeld staat.

Great Place To Work (GPTW) enquête

Aan het eind van 2008 hebben ruim 700 medewerkers binnen Vanboeijen de vragenlijst GPTW ingevuld. Het hoofddoel van GPTW is om vestigingen te ondersteunen bij het helpen van organisaties in alle sectoren om duurzame verbeteringen te realiseren in hun bedrijfsrelaties, die uitmonden in meetbare bedrijfsvoordelen en betere prestaties.

Aan de hand van deze vragenlijst hebben er 'Mooi Werk' gesprekken plaats gevonden op teamniveau onder leiding van de teamleider.

Aan de hand van deze vragenlijst concludeert Voorzitter van de Raad van Bestuur Pieter de Kroon onder andere dat nog niet iedere medewerker 'Mooi Werk' heeft. De organisatie heeft als doel om op het gebied van 'Mooi Werk' voor medewerkers minimaal een tevredenheids cijfer van een 8 te behalen.

Het discussie hoofdstuk geeft interpretaties weer van het resultaten hoofdstuk. Deze interpretaties staan in het verband met de theorie uit het theoretisch kader.

Om een duidelijk overzicht te geven worden de gegevens behandeld in de verschillende kopjes die in de enquête, interviews en in het resultaten hoofdstuk zijn gebruikt.



In onderstaande tekst wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag: Wat maakt het werken voor een werknemer binnen een BLK en BWK binnen Regio Zuid 'Mooi Werk'?

Voor geheel onderstaande tekst geldt dat de projectleden voorzichtig zijn met het interpreteren van de resultaten gezien het aantal respondenten wat de enquête heeft ingevuld (50%).

Enquête

Het merendeel van de ingevulde enquête is afkomstig van de vrouwelijke medewerkers die werkzaam zijn binnen de BLK's. De reden hiervoor is dat er meer vrouwen als mannen werken in deze sector en omdat het aantal medewerkers van de BLK aanzienlijk hoger ligt dan de medewerkers binnen de BWK.

Om een voorbeeld te geven: het BLK team Broekhuizen bestaat uit ruim 30 medewerkers waarvan 6 mannen en het BWK team Micado bestaat uit 8 medewerkers met 1 mannelijke medewerker.

Validiteit onderzoek

Om de validiteit van een soortgelijk onderzoek te vergroten zou een aanbeveling kunnen zijn:

- Andere instellingen bij het onderzoek betrekken
- Voor extra input: meer interviews afnemen

Samenwerking

Samenwerking met de teamleider

De samenwerking met de teamleider scoort onder alle respondenten een 7,8

De onderzoekers geven als verklaring hiervoor dat de teamleiders goed (telefonisch) bereikbaar zijn en snel reageren op e-mails. De teamleiders zijn betrokken, open en weten wat er speelt op de werkvloer.

Door de goede bereikbaarheid kunnen medewerkers snel met vragen, voorstellen etc. terecht bij de teamleider. Medewerkers worden gehoord, er wordt gereageerd en uiteindelijk actie ondernomen door of samen met de teamleider. Vragen worden snel beantwoord en blijven niet liggen wat verduidelijkt werkt voor medewerkers.

Ook werd er aangegeven dat de teamleiders betrokken en open zijn en weten wat er leeft op de werkvloer. Teamleiders zijn betrokken bij de medewerkers en doelgroep omdat zij gekozen hebben voor deze werkplek. Zij hebben affiniteit met de doelgroep. Door gekozen te hebben voor de BLK en BWK zijn de teamleiders betrokken en weten zij wat er speelt of kan spelen op de werkvloer. Dit maakt het dat medewerkers zich gehoord en gesteund voelen en aangegeven dat ze samenwerken met de teamleider in plaats van naast de teamleider.

De samenwerking met de teamleider zou hoger scoren als de teamleider een meewerkend teamleider zou zijn. Een meewerkend teamleider heeft een nog duidelijker beeld van wat er speelt op de groep en hoe medewerkers functioneren.

Vanuit de praktijk wordt aangegeven dat crisissituaties niet snel genoeg opgepakt worden terwijl er verschillende signalen vanuit de cliënt en medewerkers komen.

Doordat de teamleider niet werkt met de desbetreffende cliënt in crisis kan hij en zij de situatie minder goed inschatten waardoor de situatie verslechterd.

Teamleiders kunnen niet altijd aanwezig zijn. Vaak werken teamleiders op meerdere woningen waardoor ze hun aandacht moeten verdelen ten na dele van de medewerkers.

De werktijden van de BLK teamleiders sluiten vaak niet aan bij de werktijden van de BLK

medewerkers in verband met de onregelmatigheid.

Samenwerking met het team

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers van de BWK meer tevreden zijn over de samenwerking binnen het team dan de medewerkers in de BLK.

Doordat de BWK teams uit minder werknemers bestaat dan de BLK teams kunnen zij eenvoudiger en sneller met het gehele team overleggen. Door een kleine teamsamenstelling is iedere medewerker eerder bereikbaar dan in een groot team. Dit maakt dat de samenwerking binnen de BWK beter verloopt dan in de BLK. In een groot team is het ingewikkelder om aan elkaars verwachtingen te voldoen.

Zoals al eerder benoemd scoort de samenwerking met het team hoog.

Één van de competenties uit de competentieprofielen richt zich op de samenwerking. Van de medewerker wordt er verwacht dat hij en zij actief de samenwerking opzoekt met anderen. Wanneer je het niet eens bent met elkaar wordt er van je verwacht dat je met verschillende meningen zo dicht mogelijk bij elkaar komt.

De medewerkers geven duidelijk aan dat zij prettig samenwerken met collega's die gemotiveerd zijn en gekozen hebben voor de doelgroep. Hierdoor zit iedereen op één lijn en heeft iedereen hetzelfde doel voor ogen. De medewerkers hebben affiniteit met de doelgroep wat het werken in de BLK en BWK 'Mooi Werk' maakt. Ook speelt de stabiliteit en de openheid van het team mee. Er wordt binnen de BLK en BWK een passend woon –werk omgeving geboden, en men kan personeel werven wat voor deze begeleidingsstijl kiest. Het cliëntprofiel biedt medewerkers hier duidelijk inzicht in.

De motivatie, stabiliteit in het team en affiniteit die de medewerkers hebben met de doelgroep zorgt ervoor dat er weinig verloop onder de medewerkers is waardoor zij de kans hebben zich te ontwikkelen tot een vertrouwd, sterk en stabiel team die elkaars sterkten en zwakten kent en elkaar aanvult.

Zoals benoemd maakt een groot team het samenwerken ingewikkeld. Medewerkers zijn minder goed en snel bereikbaar wat het lastiger maakt om met zijn allen op één lijn te komen en tot besluiten te komen. Hoe meer medewerkers in een team hoe meer meningen en verschillende gedachtegangen er zijn.

Dit maakt het voor een groot team lastiger en ingewikkelder om samen te werken.

Veiligheid

De veiligheid scoort onder andere respondenten een 7.8, wederom een hoog cijfer.

Medewerkers voelen zich veilig omdat zij nauw samenwerken met in ieder geval één andere collega die direct aanwezig is. Ze staan er nooit alleen voor wat het gevoel van veiligheid aanzienlijk verhoogd. Medewerkers hebben vertrouwen in elkaar. Als er gepiept wordt door middel van het aanwezige piepersysteem, wat tevens bijdraagt aan het gevoel van veiligheid weten de medewerkers dat er een collega komt ter versterking. Back-up Deze collega weet wat er van hem en haar wordt verwacht bij de desbetreffende cliënt in conflict. Doordat de opgepiepte collega weet hoe hij en zij moet handelen, kan er adequaat gehandeld worden en kunnen de medewerkers op elkaar vertrouwen. Door adequaat te handelen wordt de situatie snel onder controle gebracht waardoor de veiligheid weer terug keert.

Het dragen van de pieper is verplicht en wordt door alle medewerkers gedaan. Dit draagt wederom bij aan het vertrouwen in collega's, dus de veiligheid die wordt ervaren binnen het werk.

Het werken in de BLK en BWK brengt risico's met zich mee. Medewerkers zijn zich hiervan bewust en op ingesteld. Er wordt geen angst ervaren door en onder de medewerkers.

De medewerkers hebben allemaal ervaring met de doelgroep, agressie en zijn bekend met de RADAR. Deze competenties vergroot het gevoel van veiligheid.

De homogeniteit van de groep in combinatie met de affiniteit van de medewerker maakt dat de medewerker kennis heeft van de problematiek en hierdoor adequaat kan handelen. Dit vergroot de veiligheid van zowel medewerker als cliënt.

Doordat medewerkers zich zeker, vertrouwd en veilig voelen kan agressie voorkomen worden. Cliënten halen hun veiligheid en duidelijkheid uit deze medewerkers. Als cliënten deze veiligheid en duidelijkheid ervaren zullen zij minder agressie laten zien.

De goed weg gezette back-up mogelijkheden, het aanwezige piepersysteem en de medewerkers die affiniteit hebben met de doelgroep bepalen voor het grootste gedeelte dat medewerkers zich veilig voelen binnen hun werk.

De onvoorspelbaarheid van de cliënten maakt het dat medewerkers zich nooit helemaal veilig zullen voelen. Op het gebied van veiligheid kan niet alles ingedekt worden.

Bij de cliënten is sprake van moeilijk verstaanbaar gedrag wat tot op zekere hoogte gereduceerd kan worden. Desondanks blijft de onvoorspelbaarheid van de cliënten bestaan wat de veiligheid van medewerkers niet volledig garandeert.

Kansen

Kansen scoort onder alle respondenten een hoge 8.6.

De medewerkers in de BLK scoren een fractie hoger als de medewerkers in de BWK. Zowel op voldoende kansen hebben in het werk als op de uitdaging die wordt gezien in het werk.

Dit heeft te maken met het verschil tussen wonen en werken. Binnen wonen is er veel afwisseling qua diensttijden en zijn er (extra) werkzaamheden zoals een bezoekje aan de huisarts, een uitstapje en vakanties en het intensieve contact met verwanten. Deze komen immers op visite bij hun kind en broer en zus etc.

Het merendeel ervaart het werken in de BLK en BWK niet als zwaarder werk dan een groep die deze indicatie niet heeft. Ondanks het feit dat de medewerkers te maken hebben met de extreme zorg en begeleidingsvraag die gekoppeld is aan de ZZP 6 en 7.

Medewerkers kiezen bewust voor de doelgroep met de reden dat het hun een uitdagende, interessante en leuke doelgroep lijkt. Een doelgroep waar zij uitdaging in zien en wat medewerkers prikkelt. Doordat medewerkers het werken als leuk ervaren maakt het dat medewerkers het werk minder zwaar vinden. Werk verrichten wat je leuk vindt en wat je ligt is immers minder zwaar dan als je werk moet doen wat je minder leuk vindt.

De uitdagingen worden vooral gezien in het leren kennen van de cliënten en de problematiek. De BLK en BWK biedt medewerkers deze kans zeker omdat de medewerkers in aanmerking komen

met de extreme zorg en begeleidingsvraag.

Van de medewerkers wordt verwacht dat zij affiniteit hebben met de doelgroep.

Privé

De gemiddelde score van de respondenten op het gebied van privé ligt op een 8.1.

Wederom een hoge score die te danken is aan het feit dat medewerkers een goede balans hebben tussen hun werk en privé. De draagkracht en de draaglast zijn in balans.

In onderstaande tekst wordt een interpretatie gegeven van de energiegevers en energievragers voor de medewerkers van de BLK en BWK.

Deze hangen samen met de theorie over draagkracht en draaglast.

De balans in werk en privé is er, zoals eerder benoemd omdat medewerkers energie krijgen van hun werk. Energie krijgen verschilt per persoon. Waar de één energie (draagkracht) van krijgt, kan voor de ander een energievrager (draaglast) zijn.

Het werken in de BLK en BWK geeft de medewerkers energie, draagkracht.

Er wordt duidelijk aangegeven dat men het werk nauwelijks mee naar huis neemt. De reden hiervoor is dat medewerkers de mogelijkheid hebben om op het werk situaties te kunnen bespreken en af te ronden. Ze hebben vertrouwen in de collega's die achter blijven en ze weten dat ze het werk wel wordt gedaan. Thuis hebben de medewerkers een partner die een luisterend oor biedt waarbij zij hun verhaal kwijt kunnen om vervolgens in het privé leven actie te ondernemen.

Hoewel het werken in een BLK en BWK energie vraagt, krijgen de medewerkers energie van het oplossen van moeilijke situaties tijdens een dienst. In moeilijke situaties wordt er van de medewerker verwacht om creatief en snel te denken en handelen. Als dit goed uitpakt draagt dit bij aan het krijgen van energie. Medewerkers zien in wat zij voor invloed hebben in deze situaties en wat het hun oplevert. Een voldaan en tevreden gevoel en het komt voor dat medewerkers zichzelf versterkt doen staan. Door te handelen leren zij en zien ze in tot wat ze in staat zijn.

Een goed verlopen dienst draagt bij aan het krijgen van energie van het werk. Evenals het samenwerken in een team, het krijgen van complimenten, gemotiveerde collega's om je heen hebben en het verschil in cliënten. Dit alles staat in verband met de draagkracht van een mens.

Complimenten krijgen geeft een mens een goed gevoel. Een gevoel van waardering en het draagt bij aan het zelfvertrouwen. Door complimenten te krijgen vergroot de draagkracht.

In tegenstelling tot de energiegevers worden er ook energievragers benoemd. Energievragers die in de BLK en BWK voorkomen zijn; drukte op de groep of juist te veel rust op de groep. Doordat er veel in een dienst gebeurt en cliënten onrustig zijn vraagt dit energie van de medewerkers. Te veel rust op de groep maakt het dat medewerkers minder alert zijn en zich er toe moeten zetten om acties te ondernemen. De rust op de groep komt vooral voor wanneer cliënten naar huis zijn in het weekend of in vakanties.

Andere energievragers zijn; veel diensten achter elkaar werken, vaak thuis gebeld worden op een vrije dag, afspraken in vrije tijd moeten plannen, schoonmaak werkzaamheden, administratie, diensten tussentijds oplossen en veranderingen in het rooster.

Zodra de draaglast groter is als de draagkracht zal het plezier in werken afnemen omdat het negatieve overheerst.

UIT DE GRAFIEK

In de BWK is de balans tussen werk en privé beter dan in de BLK. Dit kan te maken hebben met dat de medewerkers in de BWK en hun privé leven regelmaat in hun leven hebben door de regelmatige dienst tijden. Ze worden niet belast met het werken in het onregelmatige diensten en het plannen van afspraken gaat makkelijker omdat de BWK medewerkers binnen kantooruren werken.

Tevredenheid

De respondenten scoren op het gebied van tevredenheid gemiddeld een 8,3

Dit cijfer komt voort uit de tevredenheid over de onderstaande punten:

De medewerkers zijn over het algemeen tevreden over de locatie. Dit heeft te maken met de omgeving die prikkelarm is wat een positief effect heeft op de doelgroep. De cliënten hebben de mogelijkheid om zichzelf te zijn. Ze kunnen en mogen geluiden maken zonder dat de buurt er hinder van heeft. De locaties passen bij de cliënten. Of ze wonen landelijk of in een rustige woonwijk zonder al te veel prikkels van buitenaf. Cliënten kunnen rustig wandelen in een verkeersveilige buurt. Dit geldt overigens niet voor de buitenlocaties.

Wat medewerkers tevreden maakt op dit gebied is dat cliënten buiten kunnen zijn zonder dat ze beïnvloed worden door buurt bewoners of klachten krijgen. De cliënten worden geaccepteerd in de wijk waar ze wonen.

Medewerkers hoeven nauwelijks rekening te houden met buurtbewoners waardoor zij ongestoord hun werk kunnen uitvoeren. Dit draagt bij aan 'Mooi Werk'.

Het dienstrooster en de zorgcoördinatie uren dragen ook bij aan de hoge score voor tevredenheid. Het rooster is op de locaties nu goed en eerlijk verdeeld. Iedere werknemer werkt het aantal contract uren en is tevreden over de inzet in de weekenden.

Een vast rooster maakt het dat medewerkers tevreden zijn. Ze weten wanneer ze moeten werken en kunnen vroegtijdig diensten ruilen.

Vergaderingen worden als waardevol en effectief ervaren. In verhouding met de zorg- en begeleidingsvraag is het van belang dat er veel besproken wordt. De doelgroep maakt het ook dat er veel besproken moet worden gezien het moeilijk verstaanbaar gedrag en de continue veranderingen wat dit met zich mee brengt.

Wat medewerkers ook tevreden maakt is het salaris. Veel medewerkers geven aan hier tevreden over te zijn. Vooralsnog willen medewerkers meer waardering zien in het salaris. Gezien de doelgroep met de intensive zorg en begeleidingsvraag is dit zeker reëel.

Medewerkers hadden voorafgaand aan het werken in de BLK en BWK verwachtingen van het werk. Deze verwachtingen waren gebaseerd op verhalen uit de praktijk. Vaak blijken dit negatieve verhalen te zijn. Het werk voldoet tot zo ver wel aan verwachtingen van de medewerkers of ze worden zelfs overstegen. Mede door de eigen rol van de medewerkers. Door open in het werk te stappen worden verwachtingen waar gemaakt. Door deels bevooroordeeld in het werk te stappen worden deze verwachtingen overstegen in positieve zin. Zo komen medewerkers er bijvoorbeeld erachter dat er minder agressie op de groep is.

De eigen bijdrage speelt een grote rol in het waarmaken van verwachtingen. Door zelf initiatief te tonen en actie te ondernemen werk je namelijk aan je verwachtingen.

Medewerkers leren van elkaar en delen ervaringen. Ze nemen een actieve houding aan in het overleggen met elkaar, de teamleiders en de verwanten. Binnen de BLK en BWK zijn ook veel leersituaties. Doordat er geen dag hetzelfde is en de cliënten onvoorspelbaar kunnen reageren lopen medewerkers telkens tegen nieuwe en andere dingen aan. Dit biedt hen veel uitdagingen waardoor verwachtingen overstegen worden.

De homogene groepssamenstelling wordt als positief ervaren. Redenen hiervoor zijn dat medewerkers een bewuste keuze hebben gemaakt om met deze doelgroep te gaan werken, dit zorgt ervoor dat medewerkers gemotiveerd zijn en open staan voor de complexiteit die het werk met zich mee brengt. Doordat de medewerkers allen ervaren zijn en beschikken over de benodigde kennis kan er adequaat gehandeld worden in complexe begeleidingssituaties. Dit vergroot het gevoel van veiligheid.

Tevredenheid zit ook voor een gedeelte in de waardering. Een gewaardeerd medewerker zal eerder zeggen dat hij 'Mooi Werk' heeft dan een medewerker die zich niet gewaardeerd voelt. Deze blijk van waardering komt onder andere vanuit de cliënten. Zij geven aan dat ze fijn wonen en het leuk hebben met het personeel. Een meedenkend teamleider laat ook blijk van waardering zien. Doordat medewerkers inzien dat er samen gewerkt wordt en ervaren dat er naar hen geluisterd wordt voelen zij zich gewaardeerd.

Complimenten krijgen hoort hier ook bij evenals een persoonlijke attentie van een collega of teamleider.



5. AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk staan aanbevelingen naar de organisatie. Deze aanbevelingen zijn op basis van de resultaten van het onderzoek en de bevindingen naar aanleiding het onderzoek. De aanbevelingen worden behandeld in de thema's die terug te vinden zijn gedurende het gehele onderzoek.

De belangrijkste speerpunten waar de organisatie op het gebied van 'Mooi Werk' zich op kan richten zijn hieronder per thema weergegeven. Deze kunnen opgevat worden als suggesties voor implementatie of gebruikt worden voor een eventueel vervolgonderzoek.

Aanbevelingen op het gebied van samenwerking:

- Inzet teamleider kritisch bekijken

De onderzoekers willen hier richting aan geven door aan te geven dat de samenwerking verbeterd kan worden door één meewerkend teamleider in te zetten per locatie. Hierdoor krijgen teamleiders meer inzicht in de praktijk situatie en wordt de bereikbaarheid en de aanspreekbaarheid vergroot mede door de werktijden van de teamleider aan te passen aan de werktijden van de medewerkers.

- Teams verkleinen

Door teams te verkleinen kan de samenwerking verbeteren. De kans wordt groter dat het team op één lijn komt te staan door een kleinere teamsamenstelling. Teambuilding kan hier een bijdrage aanleveren en het vertrouwen binnen het team vergroten.

Een goede samenwerking met zowel de teamleider als binnen het team zijn essentieel voor een tevreden medewerker.

De visie van de onderzoekers op het gebied van samenwerking wordt in onderstaande tabel weergegeven in een aantal oplossingen

Teamleiders zouden vaker aanspreekbaar zijn als de werktijden zijn aangepast op de werktijden van het personeel, bijvoorbeeld ook onregelmatig werken.

Teamleider is teamleider van 1 locatie: bereikbaarheid en betrokkenheid.

Teamleider zou meer inzicht kunnen krijgen in de praktijksituatie door vaker aanwezig te zijn op de werkvloer waardoor snellere en gerichte acties kunnen ondernomen worden.

Teamleider zou een meewerkend teamleider kunnen zijn.

Teams zouden verdeeld kunnen worden in kleinere subteams: hierdoor op 1 lijn komen.

Kiezen voor gemotiveerd en ervaren personeel: hierdoor vertrouwen in back-up mogelijkheden (een ervaren medewerker weet hoe te handelen).

Teambuilding

Aanbevelingen op het gebied van veiligheid:

- Kritisch blijven kijken naar het piepersysteem en de oorzaken van en omgaan met agressie

De veiligheid kan verbeterd worden door het piepersysteem zo optimaal werkend en passend binnen de locatie te maken, bijvoorbeeld door de locatie van de hulpvrager aan te geven.

Om te handelen in crisissituaties kan er beter gekeken worden naar de personele bezetting.

Vanboeijen 2010



De Radar training draagt bij aan het gevoel van veiligheid van medewerkers. Om dit gevoel te behouden zou de Radar training een permanent karakter kunnen krijgen.
Agressie moet niet als normaal en gewoon gevonden worden maar bespreekbaar blijven.

De theorie die in verband staat met het onderwerp veiligheid heeft betrekking op het gebied van de WGBO en de Wet BOPZ. Er wordt binnen de BLK en BWK gehandeld volgens vastgestelde richtlijnen van deze twee wetten. De BLK-scholing waar RADAR een onderdeel van is draagt bij aan het correct wegzetten van handelen in crisissituaties. Een vertrouwd gevoel en voldoende kennis dragen bij aan het hebben van 'Mooi Werk'.

De visie van de onderzoekers op het gebied van veiligheid wordt in onderstaande tabel weergegeven in een aantal oplossingen

Piepersysteem aanpassen: locatie hulpvrager op alarmeringsysteem aangeven, dit voorkomt zoeken.

Piepersysteem testen bij aanvang dienst, dit vergroot het vertrouwen in het systeem.

Bij crisissituaties: mogelijkheid tot inzet van extra personeel.

Back-up van personeel andere locatie: medewerkers voorzien van voldoende informatie zodat zij weten wat er van hun verwacht wordt.

RADAR-training permanent karakter krijgen.

Blijven kijken of cliënten bij elkaar in 1 groep kunnen wonen en werken.

Goede verdeling en inzet van zwangere medewerkers: Te veel zwangere medewerkers tegelijk aan het werk leidt tot onvoldoende vertrouwen in back-up.

Agressie bespreekbaar houden en niet normaal gaan vinden

Aanbevelingen op het gebied van kansen

- Scholing en communicatie

Na aanleiding van dit onderzoek is er ondervonden dat medewerkers geprikkeld worden door scholing aan te bieden en dat hier behoefte aan is.

Voor de organisatie ligt er ook een kans op het gebied van communicatie binnen de teams. Deze zou verbeterd kunnen worden door aandacht te besteden aan de tijd die er is voor de overdracht, feedback, inwerktijd en rapporteren.

Intervisie inplannen op het rooster zou hier een bijdrage in kunnen leveren. Overigens waren weinig medewerkers bekend met het competentieprofiel. Dit zou bekender en toegankelijker gemaakt kunnen worden.

Zoals hierboven beschreven zijn medewerkers nauwelijks bekend met het competentieprofiel. Het competentieprofiel maakt medewerkers bewust van het werken aan bepaalde competenties die nodig zijn voor het werken binnen een BLK en BWK. Medewerkers hebben 'Mooi Werk' wanneer ze kunnen werken of voldoen aan deze competenties.

De visie van de onderzoekers op het gebied van kansen wordt in onderstaande tabel weergegeven in een aantal oplossingen

Medewerkers blijven prikkelen door scholing aan te bieden: (herhaling) BLK scholing.

Aandacht besteden aan intervisie: inplannen in het rooster.

Competentieprofiel: Bekender en toegankelijker maken, in de context plaatsen.

Verbeteren van de communicatie: Objectief rapporteren, overdracht, feedback, aandacht voor elkaar.

Aanbevelingen op het gebied van privé

- Medewerkers ervaren werklast in de vorm van geen juiste personeelsbezetting, het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden en in de roostersystematiek

De werklast kan vermindert worden door een juiste personeelsbezetting afgestemd op het aantal cliënten. De werkzaamheden aan te passen aan de functie van de medewerkers en een vast basisrooster in te voeren.

Wanneer de draaglast en de draagkracht in evenwicht zijn dan kan er gesproken worden van 'Mooi Werk'. Uit het onderzoek blijkt dat er sprake is van werklast, deze werklast heeft niet de overhand waardoor er sprake is van een gezonde balans. Het blijft zaak om hier ook in de toekomst aandacht aan te blijven besteden.

De visie van de onderzoekers op het gebied van privé wordt in onderstaande tabel weergegeven in een aantal oplossingen

Werklast: Personeelsbezetting aanpassen aan de aanwezige cliënten vooral in de weekenden en vakanties.

Werklast: Interieurverzorger op locatie: hierdoor meer tijd om activiteiten te ondernemen met cliënten.

Werklast: Kritisch kijken naar het oplossen van tekorten op het rooster: diensten niet oplossen in de tijd van de cliënt. Vaste dienst die deze taak op zich neemt.

Privé: Medewerkers zo min mogelijk bellen tijdens vrije dagen of vakanties.

Vast basis rooster: Voorkomt veranderingen

Aanbevelingen op het gebied van tevredenheid

- Kritisch zijn op locaties en voorzieningen

De resultaten van het onderzoek laat zien dat de locaties en voorzieningen niet voldoen aan de tevredenheid van medewerkers en cliënten. Er vallen leerpunten te behalen uit de huidige nieuwbouw projecten.

- Medewerkertevredenheid kan worden vergroot door een passende vergaderstructuur en de zorgcoördinatie uren af te stemmen op de zorgvraag.

Er is ondervonden dat de ingewikkeldheid van de doelgroep vraagt om een dynamische inzet van zorgcoördinatie uren. Ook zal de vergaderstructuur meer gestructureerd kunnen verlopen.



- Homogene groepen blijven voortzetten

Uit de resultaten blijkt dat de homogene tijd van de groepen bijdraagt aan 'Mooi Werk' voor de medewerkers. De bewuste keuze die is gemaakt om te werken met deze doelgroep maakt dat medewerkers het werken niet zwaarder ervaren dan het werken binnen een andere DMC. Medewerkers hebben affiniteit met de doelgroep en zijn gemotiveerd.

- Waardering tonen

Waardering tonen zowel als medewerkers onder elkaar als vanuit de organisatie. Het tonen van waardering draagt bij aan de draagkracht van de medewerkers.

De organisatie heeft strategische doelen opgesteld om 'Mooi Werk' te creëren voor alle medewerkers. De organisatie wil op het gebied van medewerkertevredenheid een score van gemiddeld een 8. Uit het onderzoek blijkt dat de vraag "Ik heb 'Mooi Werk'" een gemiddelde score werd gegeven van een 8,5 en op de vraag "Welk cijfer geef je aan je werk?" een gemiddelde van een 8,3 behaald. Hieruit blijkt dat medewerkers binnen de BLK en BWK tevreden zijn. Een tevreden medewerker heeft 'Mooi Werk'.

De visie van de onderzoekers op het gebied van tevredenheid wordt in onderstaande tabel weergegeven in een aantal oplossingen

Locatie: Geluidsniveau en akoestiek verbeteren en kritisch kijken naar bouw materiaal.

Locatie: Voor eventueel volgend project rekening houden met de afstand naar aanwezige voorzieningen om doelen van cliënten te behalen.

Locatie: Sneller intranet op buitenlocaties.

Voorzieningen: Vervoer verbeteren: Dienstauto aanwezig op buitenlocaties.

Voorzieningen: extra sanitaire (in het bijzonder in de BWK) en wasmachines

Dienstrooster: Kritisch inplannen van slaap en sterretjesdiensten in een periode.

Zorgcoördinatie uren: Meer uren beschikbaar maken in verband met de intensieve zorg-begeleidingsvraag

Vergaderstructuur: Frequentie vergaderingen omhoog, op vaste dagen, betere afstemming tussen werken en wonen.

Vergaderstructuur: Duidelijke structuur met vooraf vastgestelde agenda en voorzitter.

Salaris: Medewerkers hier meer in waarderen gezien de risico's die het werken met zich mee brengt.

Homogene groepen: Blijven voortzetten

Toekomstbeeld realiseren voor BWK's

Waardering: Blijk van waardering blijven tonen naar elkaar in de vorm van complimenten, feedback, eerlijkheid en openheid.

Financieel: Meer geld om met cliënten activiteiten te ondernemen



7. BEGRIPPENLIJST

1 op 1 situaties	Cliënten die individueel begeleid worden.
Analyseren	Je signaleert problemen en vragen. Je kunt feiten en problemen in een breder verband plaatsen. Je begrijpt hoe verschillende dingen met elkaar te maken hebben en kunt dat ook aan anderen uitleggen. Je kunt een duidelijk verschil maken tussen belangrijke zaken (hoofdzaken) en minder belangrijke (bijzaken).
AWBZ	Algemene wet bijzondere ziekte kosten
Begeleidingsvraag	De vraag van de cliënt hoe en waar deze behoefte aan heeft. Aan de hand van de begeleidingsvraag wordt er een passend plan van aanpak opgesteld.
Bijzondere leefkern scholing	De bijzondere leefkern scholing bestaat uit verschillende onderwerpen. Medewerkers worden geschoold op het gebied van BOPZ en Ethiek, Geef me de 5 (Wie, Wat, Waar, Wanneer en Hoe), psychopathologie (de leer van de psychische ziekte), competentie gericht werken (gericht op het vergroten) van de persoonlijke vermogens) en RADAR methodiek (<i>Registratie Agressie Diagnostiek Analyse Risico's</i>). Hiervoor zijn op inductieve wijze assertiviteit - en agressie gebieden onderscheiden, die zijn onderverdeeld in vier niveaus. Bij elk niveau hoort een cluster van bijbehorende resultaten en interventies. De RADAR kan als uitgangspunt dienen bij het beantwoorden van de vraag hoe je moet handelen bij agressie en geweld.
BLK	Bijzondere Leef Kern
BWK	Bijzondere Werk Kern
CCE	Centrum voor Consultatie en Expertise
Collectieve ambitie 2007	De missie, visie en kernwaarden noemen de organisatie de collectieve ambitie, of: waar we met elkaar voor staan en voor gaan
DMC	Dienst Markt Combinaties
Extramurale zorg	Extramuraal betekent dat de zorgverlening buiten de muren van een instelling plaatsvindt. In andere woorden: het is zorg die in de thuissituatie van de patiënt verleend wordt. Een persoon blijft in zijn eigen omgeving en gaat voor (kortstondige) hulp naar een zorgvoorziening of blijft thuis.
EZB	Extreme zorg behoefte



Flexibiliteit	Je eigen stijl en gedrag aanpassen wanneer de omstandigheden veranderen.
Heterogene groep	Ongelijksoortig. Groep bestaande uit cliënten met verschillende zorg- en begeleidingsvraag
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector
HKZ-gecertificeerd	HKZ-gecertificeerd betekent dat een organisatie: - De zaken intern goed op orde heeft - De klant principieel centraal stelt - Betrouwbare resultaten kan presenteren - Voortdurend werkt aan het verbeteren van de zorg- en dienstverlening
Homogene groep	Gelijksoortig. Groep bestaande uit cliënten met een gelijke zorg- en begeleidingsvraag
Klantgerichtheid	Actief op zoek gaan naar de wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen.
Leergerichtheid	Relevante kennis en ervaringen opzoeken en die toepassen.
Medewerkercompetenties	Door de organisatie opgestelde Competenties waaraan medewerkers moeten voldoen en in kunnen groeien.
Meerjarenbeleidplan	Het meerjarenbeleidplan is een set van toetsbare afspraken gedragen door het management en de medewerkers van de eenheid (regio's en ondersteunende diensten). Daarin worden de resultaatverplichtingen voor de komende jaren vastgelegd
Methodisch handelen	Gaat systematisch en overwogen te werk om een bepaald doel te bereiken met behulp van een stappenplan.
Missie en visie traject	Missie, waarom zijn we er? De missie van Vanboeijen is: 'Samen werken aan persoonlijk perspectief'. Het geeft aan wat de organisatie voor de klanten en voor elkaar willen betekenen. Ook geeft het aan dat de organisatie een toegevoegde waarde wil leveren. Dit alles onder het motto 'inspirerend partnerschap'. Want als organisatie staan we niet alleen. De organisatie wil partner zijn, van familie, maar ook van vrijwilligers, collega-zorginstellingen en cliëntenverenigingen. Visie, waar willen we samen heen? De visie geeft antwoord op de vraag: waar gaan we heen? Het is een perspectief voor de organisatie op lange termijn. De visie heeft met tal van onderwerpen binnen de organisatie te maken. Daarom onderscheiden men hierbij visie op dienstverlening, visie op personeel en visie op organiseren



Persoonlijk leiderschap	De eigen kwaliteiten tot bloei brengen en adequaat omgaan met situaties die op je pad komen
Residentiële zorg	Hulpverlening aan mensen die niet meer thuis kunnen wonen en daarom dag en nacht hulp en verzorging krijgen in een instelling.
Samenwerken	Een actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing
semi- of intramurale omgeving	Ondersteuning van cliënten gedurende een deel van de dag. Een cliënt heeft gedurende de dag (of de nacht) hulp nodig maar gaat daarna weer naar huis. Intramuraal betekent letterlijk 'binnen de muren'. Bij intramurale hulpverlening wordt iemand de gehele dag (24 uur) opgenomen in een instelling.
Strategische doelen	Doelen die leidend zijn voor de ontwikkeling van de organisatie de komende jaren. Deze doelen vatten de koers samen.
VGB	Vraag gestuurde bekostiging
VGN	Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland
Zorg en dagbestedingsplan	Een plan om mee aan het werk te gaan met de deelnemer en cliënt om het uiteindelijke doel van de hulpverlening te bereiken.
Zorgcoördinatie uren	Uren toegeschreven aan de persoonlijk begeleider van een cliënt om de zorg te coördineren
ZZP	Zorgzwaarte pakket



8. LITERATUURLIJST

- Appelo, M. (1999) *Van draaglast naar draagkracht*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Baarda, D.B. (2007) *Basisboek enquêteren, handleiding voor het maken van een vragenlijst en het voorbereiden en het afnemen van enquêtes* (2^e druk). Houten: Noordhoff uitgevers. B.V.
- Berkenbosch, R. en Koetsenruijter, W. (2003) *Schrijven van beleidsnotities*. Groningen en Houten: Wolters-Noordhoff.
- Bunthoff, A en Visscher, Y.M. (2006) *Mens en Recht, Basisboek voor Social Work* (6^e druk). Groningen en Houten: Wolters-Noordhoff.
- Caluwé de, L. en H. Vermaak, H. (2006) *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer
- Eijk van, R. (2002) *Diagnose van een samenleving, Draagkracht en draaglast, de epidemie van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Grit R. (2008) *Projectmanagement* (5^e druk) Groningen en Houten: Wolters-Noordhoff.
- Migchelbrink, F. (1998) *Praktijkgericht onderzoek in de zorg en welzijn* (2^e ongewijzigde druk) Utrecht: Uitgeverij SWP B.V.
- Servellen van, A. (2004) *Iedereen eigen baas?.* 's-Gravenhage: Reed Business Information
- Stikker, T.E. (2003) *Praktijkreeks 6 BOPZ. De samenhang tussen de WGBO en de Wet Bopz*. Den Haag: Sdu Uitgevers
- Vaas, F. (2003) *Balanceren tussen uitdaging en stress*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema BV
- Verhoeven N., (2007) *Wat is onderzoek, praktijkboek methodieken en technieken voor het hoger onderwijs* (2^e herziene druk). Den Haag: Boom onderwijs
- Ytsma, P. (2007) *Basisboek Werken in een organisatie* (1^e druk, 2^e oplage) Baarn: HBuitgevers

Websites:

Jansen, P.G.M. (2006) Overzicht Zorgzwaartepakketten
http://en.en.www.ggzbeleid.nl/en/pdfdb/en/fb_hhm_overzicht-zorgzwaartepakketten_0605.pdf

Kiesbeter (z.j.) Zorgzwaartepakketten algemeen
<http://www.kiesbeter.nl/algemeen/Zorgzwaartepakketten>

Coolen, J. (2010) ZPZ: wat kan ik ermee?
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorgzwaartebekostiging/documenten-en-publicaties/brochures/2010/02/16/zp-zp-wat-kan-ik-ermee.html>

Centrum voor Consultatie en Expertise (z.j.) Wat doet het CCE?

http://www.stichtingcce.nl/nl/Hoofdmenu/Algemeen/Wat_doet_het_CCE

Thesaurus zorg en welzijn (z.j.) belasting

<http://www.thesauruszorgenwelzijn.nl/belasting.htm>

Beleidsdocumenten:

Lunter, C. (juni 2009) Eindrapportage pilot scholingsprogramma BLK / LVG, Assen: Vanboeijen

Vanboeijen (2006) Beleidscyclus en strategische doelen Vanboeijen 2006-2008.

<http://intranet.vanboeijen.nl/sjablonen/1/infotype/webpage/view.asp?objectID=4496>

Vanboeijen (2008) Jaardocument Zorginstellingen 2008

<http://www.vriendenvanboeijen.nl/sjablonen/3/infotype/webpage/view.asp?objectID=1761>

Kwalinet Vanboeijen (z.j.) Competentieprofielen BLK en BWK

<http://kwaliteitsdocumenten.intra.vanboeijen.nl/default.aspx>

Praktijkbronnen

Evelien de Vries	Consulent Bijzondere Leefkernen en Bijzondere Werkkernen (BLK en BWK's), Vanboeijen
Renny Broekert	Begeleider Werk & Dagbesteding, Micado (BWK), Vanboeijen
Corien Westert	Assistent begeleider Broekhuizen (BLK), Vanboeijen
Carla Weide	Assistent begeleider Distelvlinder 1 (BLK), Vanboeijen
Laurens Kolderwijn	Begeleider Werk & Dagbesteding, Papierkoerier (BWK), Vanboeijen
XX	Assistent begeleider Werk & Dagbesteding, Houtgroep (BWK), Vanboeijen
XX	Begeleider Luzernevlinder 49 (BLK), Vanboeijen
Janine Piel	Assistent begeleider Distelvlinder 1 (BLK), Vanboeijen
Mariëlle Hosman	Begeleider Distelvlinder 1 (BLK), Vanboeijen
Aletta Schalen	Assistent begeleider Broekhuizen (BLK), Vanboeijen
Inge van der Veen	Begeleider Broekhuizen (BLK), Vanboeijen
Nathalie Kuiers	Begeleider Luzernevlinder 49 (BLK), Vanboeijen

2 Medewerkers gaven aan dat zij uit privacyoverwegingen hun naam liever niet in dit rapport vermeld wilden terug zien. Om deze reden zijn hun namen weggelaten en vervangen door XX, de functie en de afdeling zijn wel vermeld.



BIJLAGE 1: ENQUÊTE

Beste collega,

Voor je ligt een enquête over het werken binnen een BLK en BWK.

Zoals we afgelopen week al hebben vermeld in een e-mail, waarin we jullie medewerking hebben gevraagd, gaat deze enquête over 'Mooi Werk'.

Het doel van deze enquête is om jullie mening te horen over wat jullie 'Mooi Werk' vinden binnen jullie werk.

Het invullen van deze enquête is anoniem.

We hebben wel wat gegevens van jullie nodig, zoals bijvoorbeeld je leeftijd en of je op een BLK of een BWK werkt.

Deze gegevens worden alleen maar gebruikt voor het in kaart kunnen brengen van de meningen en worden puur als statistisch gegeven gebruikt.

Het invullen van deze enquête kost ongeveer 15 minuten.

Invulinstructies

De enquête is verdeeld in een aantal thema's.

Er worden per thema een aantal stellingen voorgelegd waarop je kunt antwoorden in hoeverre je het eens of oneens bent met deze stelling.

Een voorbeeldvraag:

Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Helemaal mee oneens
----------------------	----------	----------	------------	------------------------

Ik voel me gewaardeerd 0 0 0 0 0

Daarnaast wordt er per thema een aantal vragen gesteld over welk (rapport)cijfer je geeft aan een onderdeel van het thema.

Na iedere vraag volgt er een vraag waarin je een oordeel kunt geven over hoe belangrijk je dit vindt.

Bij deze vragen geldt: 1 = ruim onvoldoende
10 = uitmuntend

Voorbeeld:

Welk cijfer geef je aan je veiligheid?

Hoe belangrijk vind je deze veiligheid?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graag bij het invullen van deze enquête een zwarte of een blauwe pen gebruiken.

Z.O.Z.

Het invullen:

Kleur het gehele vakje in. Er is slechts 1 antwoord mogelijk.

Voorbeeld:

Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Helemaal mee oneens
0	☒	0	0	0

Wanneer je een vergissing hebt gemaakt, dan kun je een kruis zetten door het antwoord en kleur je het goede vakje in.

Voorbeeld:

Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Helemaal mee oneens
0	☒	0	☒	0

De gegevens uit deze enquêtes zullen anoniem en vertrouwelijk worden behandeld.

De enquêtes kunnen jullie terug sturen in de bijgevoegde antwoordenvolp voor 22 maart naar:

Natalja Luchies
Micado

Wij hopen op veel respons.

Vanboeijen 2010



Enquête 'Mooi Werk'

Eerst een aantal inleidende vragen

Vanboeijen wil professioneel werken, nu en in de toekomst.

Daarvoor is het belangrijk dat we weten voor wie we er zijn en waarom we er zijn.

Voor het belang van het onderzoek is het noodzakelijk om onderstaande vragen na waarheid in

te vullen. De gestelde inleidende vragen zullen vertrouwelijk worden behandeld en de

anonimiteit zal worden gewaarborgd.

Ik ben een: ☐ Man ☐ Vrouw

Mijn leeftijd isjaar

Ik werk binnen een: 0 BLK (Wonen) 0 BWK (Werken)

Ik werk bij Vanboeijen sinds(Jaartal invullen)

Mijn ervaring met deze doelgroep isjaar (aantal jaren invullen)

1 Samenwerking

‘sterker door verbondenheid’.

Voor Vanboeijen is elke medewerker één van de gezichten die namens de organisatie vanuit

zijn en haar functie een belangrijke bijdrage levert aan het dagelijkse zorgproces.

De onderstaande vragen hebben betrekking op het thema ‘Samenwerking’. Hierbij moet je denken

aan de samenwerking binnen het team en de samenwerking met de teamleider. Deze vragen kun

je betrekken op je eigen directe werksituatie.

Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Helemaal mee oneens
-------------------	----------	----------	------------	---------------------



a. Ik voel me gesteund door mijn teamleider	0	0	0	0	0
b. Ik kan mijn verhaal kwijt bij mijn teamleider	0	0	0	0	0
c. Ik kan mijn verhaal kwijt mijn collega's	0	0	0	0	0
d. Ik heb het gevoel dat ik gehoord word	0	0	0	0	0
e. Als team staan we samen sterk	0	0	0	0	0
f. Binnen het team vullen collega's elkaar aan	0	0	0	0	0

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
g. Welk cijfer geef je aan de samenwerking met de teamleider?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
h. Hoe belangrijk vind je deze samenwerking?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
i. Welk cijfer geef je aan de samenwerking met het team?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
j. Hoe belangrijk vind je deze samenwerking?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2 Veiligheid

'professioneel en betrokken'.

Veiligheid: een breed thema en een thema die een bijdrage kan leveren aan 'Mooi Werk' binnen de BLK en BWK. Voel je jezelf veilig en heb je voldoende mogelijkheden tot je beschikking om je veiligheid

te waarborgen?

De onderstaande vragen hebben betrekking op het thema 'Veiligheid'. Ook bij dit thema moet je denken aan je directe werksituatie.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Helemaal mee oneens
a. Ik voel me veilig binnen mijn werk	0	0	0	0	0
b. Mijn collega's bieden mij back-up	0	0	0	0	0
c. Ik kan vertrouwen op mijn collega's	0	0	0	0	0
d. Ik heb technische mogelijkheden om hulp in te roepen	0	0	0	0	0
e. De RADAR-training vergroot mijn gevoel van	0	0	0	0	0

Vanboeijen 2010



veiligheid

- f. Het managementteam helpt mij om mijn veiligheid te waarborgen 0 0 0 0 0
- g. Ik kan mijzelf zijn op mijn werk 0 0 0 0 0

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| h. Welk cijfer geef je aan de mogelijkheden voor back-up? | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| i. Hoe belangrijk vind je deze back-up? | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| j. Welk cijfer geef je aan de technische mogelijkheden om hulp in te roepen? | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| k. Hoe belangrijk vind je deze mogelijkheden? | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| l. Welk cijfer geef je aan je veiligheid? | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| m. Hoe belangrijk vind je deze veiligheid? | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

3 Kansen

‘op zoek naar mogelijkheden’.

Vanboeijen wil graag ruimte geven aan en voorwaarden creëren voor professionele en persoonlijke ontwikkeling zodat ervaringen, kwaliteiten en talenten van medewerkers optimaal worden benut.

De onderstaande vragen hebben betrekking op het benutten van je eigen kwaliteiten.

- | | Helemaal mee eens | Mee eens | Neutraal | Mee oneens | Helemaal mee oneens |
|--|-------------------|----------|----------|------------|---------------------|
| a. Ik ervaar binnen mijn werk ontwikkelingsmogelijkheden voor mezelf | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| b. Ik maak gebruik van mijn ontwikkelingsmogelijkheden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| c. Mijn werk sluit aan bij mijn opleidingsniveau en mogelijkheden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| d. Ik ben bekend met het competentieprofiel | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

- | | Helemaal mee eens | Mee eens | Neutraal | Mee oneens | Helemaal mee oneens |
|---|-------------------|----------|----------|------------|---------------------|
| e. Mijn werk biedt mij een uitdaging | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| f. Mijn werk biedt mij voldoende kansen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| g. Mijn kwaliteiten komen tot hun recht binnen mijn werk | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| h. Ik ervaar mijn werk zwaarder dan op een groep die geen BLK en BWK is | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
i. Welk cijfer geef je aan de kansen die het werk je bieden?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
j. Hoe belangrijk vind je het om zulke kansen te krijgen?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
k. Welk cijfer geef je aan je ontwikkelingsmogelijkheden?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
l. Hoe belangrijk vind je het om je te kunnen ontwikkelen binnen je werk?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
m. Welk cijfer geef je aan het competentieprofiel?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
n. Hoe belangrijk vind je het competentieprofiel?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

4 Privé

‘Gericht op eigen waarde’.

De onderstaande vragen hebben betrekking op hoe je het werken binnen de BLK en BWK ervaart.

Daarnaast worden er een aantal vragen gesteld over de balans tussen werken en privé.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Helemaal mee oneens
a. Mijn werk en privé zijn in balans	0	0	0	0	0
b. Mijn werk vergt energie van mij	0	0	0	0	0
c. Wanneer ik thuis kom van mijn werk, dan heb ik nog energie om thuis zaken te ondernemen	0	0	0	0	0
d. Ik moet na mijn werk mijn verhaal kwijt kunnen	0	0	0	0	0
e. Ik word op mijn werk niet afgeleid door situaties thuis	0	0	0	0	0
f. Ik word thuis niet afgeleid door situaties op mijn werk	0	0	0	0	0
g. Ik lig 's nachts wakker door situaties die op mijn werk gebeurd zijn	0	0	0	0	0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



h. Welk cijfer geef je aan de balans tussen werk en privé?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
i. Hoe belangrijk is deze balans?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
j. Welk cijfer geef je aan je nachtrust sinds je werkzaam bent binnen de BLK en BWK?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
k. Hoe belangrijk is je nachtrust?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
l. Welk cijfer geef je aan je eigen energie?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
m. Hoe belangrijk is je energieniveau?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

5 Tevredenheid

‘Medezeggenschap’.

Vanboeijen wil ‘Mooi Werk’ voor alle medewerkers realiseren, dus ook voor jou. De onderstaande

vragen hebben betrekking op de tevredenheid over het werken binnen een BLK en BWK.

Als laatste wordt er een open vraag gesteld. Hier heb je de gelegenheid om je suggesties te

noteren.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Helemaal mee oneens
a. Ik voel me gewaardeerd	0	0	0	0	0
b. Ik werk met plezier binnen mijn werkplek	0	0	0	0	0
c. Ik ga met plezier naar mijn werk ook als een vorige dienst niet prettig is verlopen	0	0	0	0	0
d. Ik kan mijn huidige werk nog wel een aantal jaren volhouden	0	0	0	0	0
e. Over 3 jaar werk ik nog steeds op mijn huidige werkplek	0	0	0	0	0
f. Ik ontvang tijdig voor mij relevante informatie	0	0	0	0	0
g. Ik ben tevreden over de locatie waar ik werk	0	0	0	0	0
h. Ik ben tevreden over de aanwezige voorzieningen	0	0	0	0	0
j. Ik ben tevreden over mijn salaris	0	0	0	0	0

Vanboeijen 2010



k. Ik weet meer dan een maand van te voren hoe mijn dienstrooster er uit ziet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
l. Ik heb 'Mooi Werk'	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
m. Welk cijfer geef je aan de locatie waar je werkt?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
n. Hoe belangrijk is een goede locatie voor je?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
o. Welk cijfer geef je aan de aanwezige voorzieningen?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
p. Hoe belangrijk vind je de voorzieningen?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
q. Welk cijfer geef je aan je salaris?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
r. Hoe belangrijk vind je een goed salaris?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
s. Welk cijfer geef je aan je dienstrooster?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
t. Hoe belangrijk is je dienstrooster?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
u. Welk cijfer geef je aan je werk?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
v. Hoe belangrijk vind je dit?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
w. Welk cijfer zou je binnen je werk willen bereiken?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
x. Hoe belangrijk vind je het om dit cijfer binnen je werk te bereiken?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

y. Welke suggesties heb je over hoe dit cijfer bereikt kan worden?

.....

.....

.....

.....



This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

.....

.....

.....

.....

6 Ten slotte

Ten slotte willen we graag van je weten hoe je deze enquête hebt ervaren.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Helemaal mee oneens
a. Het aantal vragen vond ik goed	0	0	0	0	0
b. De vragen waren duidelijk voor mij	0	0	0	0	0
c. Ik vond de enquête nuttig	0	0	0	0	0
d. De vragen zijn relevant voor mij	0	0	0	0	0
e. Ik heb het gevoel dat ik mijn mening heb kunnen geven over wat er leeft	0	0	0	0	0
f. De enquête voldeed aan mijn verwachting	0	0	0	0	0
g. Het was interessant om deze enquête in te vullen	0	0	0	0	0

Wij willen je bedanken voor de medewerking en het invullen van deze enquête.

Evelien en Natalja

De ingevulde enquête kun je in de retourenvelop verzenden naar:

Natalja Luchies

Micado

BIJLAGE 2: INTERVIEWS

Samenwerking

Op het gebied van samenwerking bleek uit de enquête dat de samenwerking binnen het team en met de teamleider verbeterd kan worden.

De samenwerking wordt als heel belangrijk ervaren. Om hier meer inzicht in te krijgen wil ik je de volgende vragen graag stellen:

4. Kun je aangeven hoe je de samenwerking met je teamleider ervaart (Wat gaat goed, wat gaat minder goed, wat zou de samenwerking verbeteren)
5. Kun je aangeven hoe je de samenwerking ervaart binnen het team? (Wat gaat goed, wat gaat minder goed, wat zou de samenwerking verbeteren)

Veiligheid

De veiligheid wordt binnen de BLK en BWK als belangrijk ervaren. Dit kwam duidelijk naar voren in de enquête, tevens de back-up en de technische mogelijkheden om hulp in te roepen. De volgende vragen gaan over het gevoel van veiligheid.



6. Waardoor voel je je veilig binnen je werk, wat zou het gevoel van veiligheid vergroten
7. Hoe ervaar je de back-up mogelijkheden, hoe zou je dat eventueel anders willen zien

Kansen

De volgende vragen gaan over de kansen binnen je werk. Kansen zijn ontwikkelingsmogelijkheden en gebruik kunnen maken van je kwaliteiten. Uit de enquête bleek dat het werken binnen een BLK en BWK uitdagend is en mogelijkheden voor ontwikkeling biedt.

8. Ervaar jij het werken binnen een BLK en BWK als zwaarder dan het werken op een groep die geen BLK en BWK is (Waarom ervaar je het als zwaarder of juist niet)? Waar liggen voor jou de uitdagingen?
9. Wat vind je van het competentieprofiel (Kun je vertellen wat het voor jou inhoud, hoe ga je hiermee aan het werk)?

Privé

Uit de enquête blijkt dat het werken binnen de BLK en BWK veel energie vraagt van de medewerkers. Deze energie en balans tussen werk en privé wordt als belangrijk ervaren.

10. Werken binnen een BLK en BWK vraagt energie, op welke manier geldt dit wel of niet voor jou? Waar krijg je energie van binnen je werk?
11. Wat ervaar je binnen je werk als werklast als je denkt aan je taken en verplichtingen? (Zijn dit er meer geworden sinds je werkt binnen de BLK en BWK?)
12. Welk effect heeft de werkdruk op je dagelijkse leven (Denk aan werk, wonen, vrije tijd), wat zou de werkdruk kunnen veranderen? In hoeverre neem je het werk mee naar huis (afstand en nabijheid, meevoelen en meeleven met cliënten)?

Tevredenheid

Op het gebied van tevredenheid kwam in de enquête naar voren dat medewerkers plezier in hun werk hebben en zich gewaardeerd voelen. Wat vind je van:

- a. de locatie en voorzieningen
- b. Je dienstrooster en zorgcoördinatie uren
- c. vergaderstructuur
- d. Salaris
- e. De homogene doelgroep (de meeste BLK en BWK's zijn ontstaan vanuit heterogene groepen, hoe denk je over deze verandering?)



13. Op welke manier voldoet het werken binnen een BLK en BWK aan je verwachtingen die je hierover had? Wat is je eigen rol hierin? Wat doe je om je kansen te benutten?
14. Wat is voor jou belangrijk om je goed te voelen binnen je werk. (Alternatieve vraag: Wat maakt je werk leuk?) Wat maakt dat je je gewaardeerd voelt?
15. Als je zelf aanbevelingen mocht doen om je werk nog beter en leuker te maken, wat zou je dan voor aanbevelingen doen?

