

**Rapport**

**Onderzoek  
Medewerkerstevredenheid en Teameffectiviteit**

**Het Houvast**

**2021**

**Buntinx**

---

training & consultancy

DECEMBER 2021

## Colofon

### **Rapport Onderzoek Medewerkerstevredenheid en Teameffectiviteit Het Houvast 2021**

Dit rapport en het onderzoek waarop het is gebaseerd werden gerealiseerd door het onderzoek- en adviesbureau Buntinx Training & Consultancy in samenwerking met Joost Tan Onderzoek en Advies, in opdracht van Het Houvast, Tilburg.

Buntinx Training & Consultancy

Postbus 1684

6201 BR MAASTRICHT

Tel 0620798066

[btc@buntinx.org](mailto:btc@buntinx.org)

[www.buntinx.org](http://www.buntinx.org)

December 2021

© Buntinx Training & Consultancy en Het Houvast B.V.

# Rapport

## Onderzoek

### Medewerkerstevredenheid en Teameffectiviteit Het Houvast

#### VOORWOORD EN LEESWIJZER

In 2021 werd in opdracht van Het Houvast een onderzoek uitgevoerd naar de werktevredenheid en teameffectiviteit bij medewerkers in de begeleiding van cliënten van Het Houvast.

Deze rapportage doet verslag van de opzet, bevindingen en conclusies van dit onderzoek. Voor zowel de dataverzameling als de rapportage is gekozen voor dezelfde opzet als het onderzoek van 2019 zodat vergelijking gemakkelijker gemaakt kan worden.

Hoofdstuk 1 beschrijft op welke manier het onderzoek plaatsvond. Hoofdstuk 2 doet verslag van de uitkomsten. Hoofdstuk 3 bespreekt de conclusies.

Een woord van dank is op zijn plaats aan alle medewerkers die tijd en moeite namen om de vragenlijst in te vullen en hun persoonlijke ervaringen en meningen te delen ten behoeve van het onderzoek.

December 2021

Dr. W.H.E. Buntinx  
Buntinx Training & Consultancy  
J. Tan, MSc  
Joost Tan Onderzoek en Advies



# Rapportage Onderzoek

## Medewerkerstevredenheid en Teameffectiviteit Het Houvast

Inhoudsopgave	pagina
Voorwoord en leeswijzer	3
Hoofdstuk 1. Inleiding	7
1.1 Vraagstelling	7
1.2 Methode	7
1.3 Respons	8
1.4 Verwerking en beoordelingscriteria	9
Hoofdstuk 2. Uitkomsten	11
2.1 Werktevreedenheid	11
2.2 Rolduidelijkheid	16
2.3 Vertrouwen in teamsamenwerking	17
2.4 Ervaren autonomie	18
2.5 Balans	19
2.6 Veiligheid	21
2.7 Antwoorden op de open vragen	25
Hoofdstuk 3. Conclusies	32
3.1 Algemeen	32
3.2 Representativiteit van de uitkomsten	33
3.3 Uitkomsten per dimensie	33
3.4 Uitkomsten kwalitatieve antwoorden	36
3.5 Algemene conclusie	36
Bijlage	38





# Rapport

## Onderzoek

### Medewerkerstevredenheid en Teameffectiviteit Het Houvast

#### HOOFDSTUK 1. INLEIDING

##### 1. Vraagstelling

De vraagstelling van dit medewerkers onderzoek bij Het Houvast luidt:

1. Hoe tevreden zijn begeleiders van Het Houvast over hun werksituatie?
2. Wat zijn de uitkomsten van indicatoren van teameffectiviteit?
3. Tot welke conclusies en aanbevelingen leiden de antwoorden op vraag 1 en 2 om de kwaliteit van werk en zorg te verbeteren?

##### 2. Methode

Het onderzoek werd verricht met de methode 'Medewerkers & Team Onderzoek'. De methode Medewerkers & Team Onderzoek (MTO) onderzoekt bij begeleiders in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking zes dimensies van ervaringen met het werk:

- werktevredenheid (negen facetten)
- ervaren rolduidelijkheid
- vertrouwen in de onderlinge samenwerking
- ervaren autonomie
- balans tussen 'investeren' en 'ontvangen'
- veiligheid op het werk



Deze dimensies zijn niet alleen belangrijk om de werkbeleving van begeleiders te evalueren, maar zijn ook katalysatoren van cliënttevredenheid in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking.

De M&TO methode maakt gebruik van zes vragenlijsten die speciaal werden ontwikkeld voor toepassing in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. Een verantwoording van deze vragenlijsten is opgenomen in de bijlage.

De ervaringen van de begeleiders worden gepeild met vijfpunten-schalen:

- '(helemaal) eens' ; zeer tevreden → waardering 5
- '(eerder) eens' ; tevreden → waardering 4
- 'niet eens – niet oneens' ; neutraal → waardering 3
- '(eerder) oneens' ; ontevreden → waardering 2
- '(helemaal) oneens' ; zeer ontevreden → waardering 1

Op open vragen konden de begeleiders beantwoorden met hun eigen woorden.

Begeleiders beantwoordden de vragenlijsten in de vorm van een online enquête.

### 3. Respons

De dataverzameling vond plaats tussen 25 oktober tot 6 december 2021 via een internet-enquête. De medewerkers van Het Houvast ontvingen een e-mail met de uitnodiging deel te nemen aan het onderzoek. In die e-mail stond een link naar de vragenlijst.

Van de 37 begeleiders die werden uitgenodigd deel te nemen werden in totaal 34 vragenlijsten ontvangen en verwerkt. Het **responspercentage is 92%**. Dit is wederom een bijzonder hoog percentage. Het responspercentage was in 2014, 92%; in 2015, 78%; in 2016, 63%; in 2017, 75%; en in 2019, 90%. De uitkomsten geven een representatief beeld van medewerkers ervaringen bij Het Houvast.

De verdeling van de aard van het dienstverband van de respondenten is als volgt:

Dienstverband	Aantal respondenten	%
Loondienst	26	76
ZZP	7	21
Anders	1	3
Totaal	34	100

De verdeling van het aantal jaren werken bij Het Houvast van de respondenten is als volgt:

Hoe lang ben je werkzaam bij het Houvast?	Aantal respondenten	%
Minder dan 1 jaar	2	6
Tussen 1 en 2 jaar	12	35
Langer dan 2 jaar	20	59
Totaal	34	100

#### 4. Verwerking en beoordelingscriteria

De kwantitatieve uitkomsten van de vragenlijsten worden gepresenteerd in tabellen en figuren. Opmerkelijk gunstige scores worden groen gemarkeerd. Opmerkelijk lage scores worden oranje gemarkeerd. Anderszins opmerkelijke scores zijn geel gemarkeerd.

De kwalitatieve uitkomsten worden tekstueel weergegeven.

De verwerking en analyse van gegevens en de rapportage werden onafhankelijk uitgevoerd door Joost Tan en Wil Buntinx. In dit onderzoek werden geen persoonsgegevens verzameld noch anderszins verwerkt.



## HOOFDSTUK 2. UITKOMSTEN

### 1. Werktevreedenheid

Hoe tevreden bent u met ...	zeer ontevreden	ontevreden	neutraal	tevreden	zeer tevreden	weet niet / nvt	Gemiddelde score (schaal van 5)
	1	2	3	4	5	-	
1. De mate waarin je weet wat er van je wordt verwacht in jouw werk	0%	0%	0%	53%	47%	0%	4,5
2. De mate waarin je over het algemeen voldoende tijd hebt om jouw cliënten goed te ondersteunen	0%	0%	0%	32%	68%	0%	4,7
3. De mate waarin het werk je het gevoel geeft dat je jouw competenties kunt toepassen	0%	0%	3%	53%	44%	0%	4,4
4. De mate waarin je jouw collega's graag mag	0%	0%	3%	47%	47%	3%	4,5
5. De mate waarin je beroep kunt doen op kennis en kunde van buiten jouw directe team wanneer je dat nodig vindt	0%	0%	3%	53%	41%	3%	4,4
6. De mate waarin je persoonsgerichte ondersteuning aan jouw cliënten kunt geven	0%	0%	0%	35%	65%	0%	4,7
7. De mate waarin je de cliënten die je ondersteunt graag mag	0%	0%	3%	53%	44%	0%	4,4
8. De mate waarin je jouw competenties kunt gebruiken.	0%	0%	3%	42%	55%	0%	4,5
9. De wijze van samenwerken met je collega's.	0%	0%	12%	56%	29%	3%	4,2
10. De mate waarin je jezelf begrepen en gesteund voelt door de gedragsdeskundige/behandelaar	0%	0%	3%	53%	41%	3%	4,4
11. De mate waarin je directe leidinggevende op de hoogte is van wat je in jouw werk tegenkomt	0%	0%	3%	53%	44%	0%	4,4
12. De mate waarin je datgene wat je moet rapporteren zinvol vindt	0%	0%	12%	59%	29%	0%	4,2
13. De mate waarin het duidelijk is aan welke regels je je moet houden.	0%	3%	3%	56%	38%	0%	4,3
14. De mate waarin je het gevoel hebt dat het management van deze organisatie goed verloopt	0%	0%	3%	53%	44%	0%	4,4

	zeer ontevreden	ontevreden	neutraal	tevreden	zeer tevreden	weet niet / nvt	Gemiddelde score (schaal van 5)
	1	2	3	4	5	-	
15. De mate waarin het werk het beste uit je haalt waartoe je in staat bent	0%	0%	6%	44%	50%	0%	4,4
16. Het gemak waarmee je beroep kunt doen op deskundigen wanneer je met problemen in de begeleiding van een cliënt te maken hebt	0%	0%	0%	56%	44%	0%	4,4
17. De mate waarin je weet wat de organisatie van je verwacht	0%	3%	0%	62%	35%	0%	4,3
18. De mate waarin je het gevoel hebt dat cliënten/ouders je een geschikt persoon vinden	0%	0%	0%	79%	18%	3%	4,2
19. De tijd die je aan administratief werk moet besteden	0%	0%	6%	58%	36%	0%	4,3
20. De mate waarin je te maken hebt met collega's die je graag mogen	0%	0%	9%	61%	27%	3%	4,2
21. De mate waarin de leidinggevenden hun vak goed verstaan	0%	0%	0%	47%	53%	0%	4,5
22. De mate waarin je het gevoel hebt bij te dragen tot de kwaliteit van bestaan van je cliënten	0%	0%	6%	39%	55%	0%	4,5
23. De mate waarin je te maken hebt met cliënten die je graag mogen	3%	0%	3%	65%	29%	0%	4,2
24. Het gemak van rapporteren	3%	0%	3%	50%	44%	0%	4,3

Hoe eens bent u het met de stelling...	(helemaal) oneens 1	eerder oneens 2	niet eens, niet oneens 3	eerder eens 4	(helemaal) eens 5	weet niet / nvt -	Gemiddelde score (schaal van 5)
25. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol	0%	3%	0%	18%	79%	0%	4,7
26. Ik ben enthousiast over mijn baan bij deze organisatie	0%	0%	3%	9%	88%	0%	4,9
27. Het werk dat ik doe inspireert mij	0%	0%	12%	15%	73%	0%	4,6
28. Mijn werk biedt mij interessante uitdagingen	0%	0%	9%	18%	73%	0%	4,6
29. Ik wil ditzelfde werk nog heel lang blijven doen	0%	0%	6%	18%	73%	3%	4,7
30. Met mijn werk lever ik een positieve bijdrage aan de samenleving	0%	0%	9%	21%	70%	0%	4,6

Gemiddelde van de totale schaal werktevredenheid: 4,4 / 5

## Afzonderlijke facetten van werktevredenheid

### Samenvatting

Leidinggevenden (LEID): 11, 14, 21

Kwaliteit van (geleverde) zorg (KWA): 2, 6, 22

Collega's (COL): 4, 9, 20

Cliënten (CLI): 7, 18, 23

Gebruik eigen competenties (COM): 3, 8, 15

Duidelijkheid (DUI): 1, 13, 17

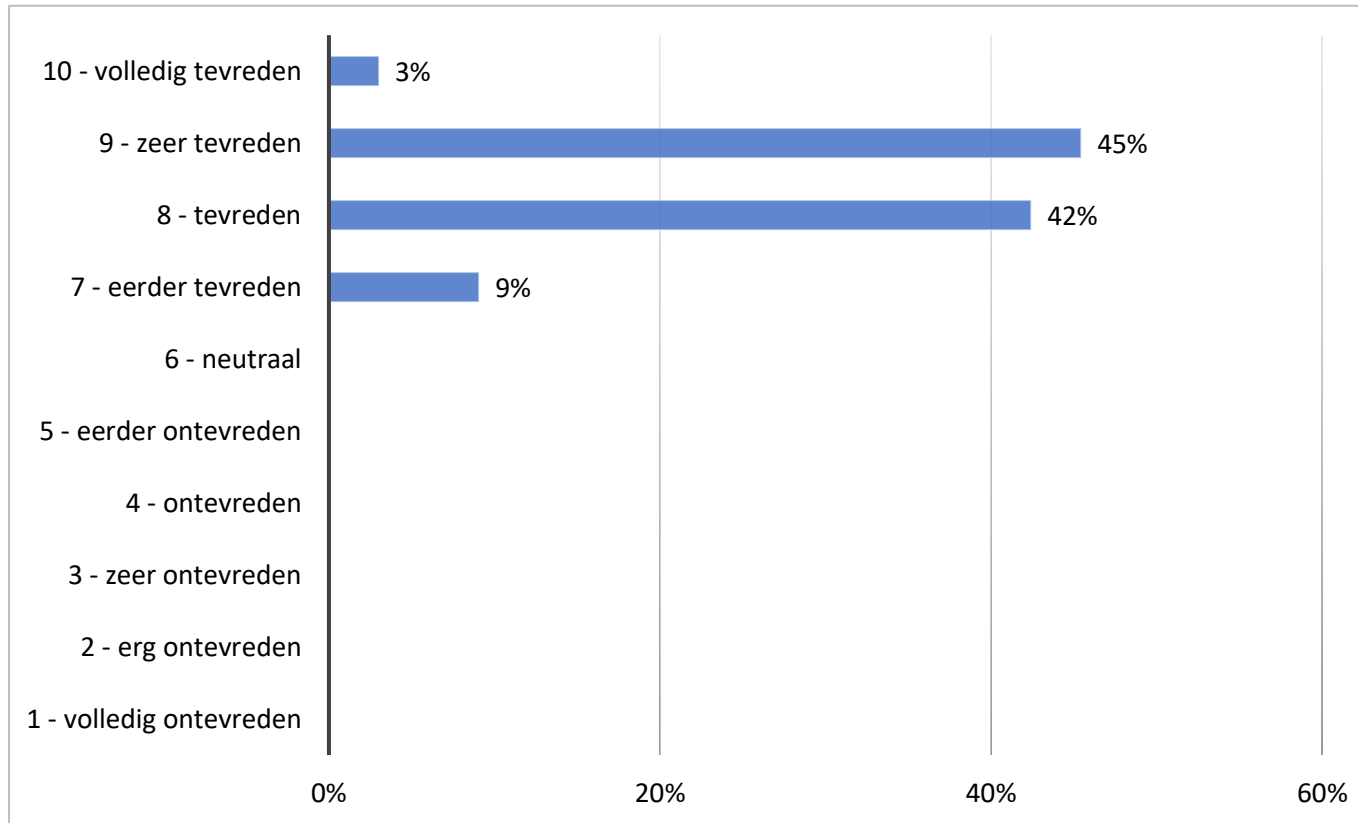
Ervaren ondersteuning vanuit disciplines (DIS): 5, 10, 16

Rapportage (RAP): 12, 19, 24

Bevlogenheid (BEV): 25, 26, 27, 28, 29, 30

	gemiddelde op een schaal van van 5			
	2021	2019	2017	2016
	4,5	4,7	4,6	4,6
	4,6	4,7	4,5	4,8
	4,3	4,4	4,4	4,5
	4,3	4,3	4,3	4,5
	4,5	4,5	4,4	4,6
	4,4	4,4	4,3	4,4
	4,4	4,6	4,5	4,7
	4,3	4,4	4,2	4,4
	4,7	4,6	4,6	4,8

Alles overziend, hoe tevreden bent u met uw werk? Welk rapportcijfer geeft u?



Gemiddeld rapportcijfer: 8,4/10



## 2. Rolduidelijkheid

Hoe eens bent u het met de stelling ...	(helemaal) oneens 1	eerder oneens 2	niet eens, niet oneens 3	eerder eens 4	(helemaal) eens 5	weet niet / nvt -	Gemiddelde score (schaal van 5)
1. Ik ben er zeker van dat mijn manier van werken de beste is om mijn cliënten te ondersteunen	0%	0%	16%	45%	39%	0%	4,2
2. Het lukt mij goed om mijn tijd te verdelen over de verschillende aspecten van mijn werk	0%	0%	3%	52%	45%	0%	4,4
3. Ik weet hoe ik moet omgaan met klachten van ouders of cliëntvertegenwoordigers	0%	0%	19%	55%	26%	0%	4,1
4. Ik weet hoe ik de rapportage moet bijhouden	0%	0%	3%	32%	65%	0%	4,6
5. Ik weet hoe ik mijn dagelijks werk moet plannen en organiseren	0%	0%	0%	37%	63%	0%	4,6
6. Ik kan goed omgaan met ongewone situaties	0%	0%	3%	52%	45%	0%	4,4
7. Ik weet waar ik hulp kan krijgen wanneer ik ondersteuning bij mijn werk nodig heb	0%	0%	3%	32%	65%	0%	4,6
8. Ik weet hoe ik soepel met regels moet omgaan zodat de cliënten tevreden zijn over de geboden ondersteuning	0%	0%	0%	50%	50%	0%	4,5
9. Ik weet precies wat ik zelf kan beslissen zonder toestemming te hoeven vragen aan een leidinggevende	0%	0%	20%	47%	33%	0%	4,1
10. Ik ken de regels en protocollen van mijn organisatie	0%	0%	13%	58%	29%	0%	4,2
11. Ik weet volgens welke maatstaven mijn leidinggevende mijn werk beoordeelt	0%	0%	17%	53%	27%	3%	4,1
12. Ik weet hoe tevreden mijn leidinggevende is over mijn werk	0%	0%	17%	43%	40%	0%	4,2
13. Ik weet voor welke onderdelen van mijn werk ik meer scholing zou willen	0%	0%	32%	42%	19%	6%	3,9
14. Ik heb een goed beeld van de tevredenheid van mijn cliënten met mijn werk	0%	0%	10%	45%	45%	0%	4,4
15. Ik weet wat de cliënten/ouders van mij verwachten bij het uitoefenen van mijn werk	0%	0%	3%	48%	45%	3%	4,4

### 3. Vertrouwen in teamsamenwerking

Hoe eens bent u het met de stelling ...	(helemaal) oneens 1	eerder oneens 2	niet eens, niet oneens 3	eerder eens 4	(helemaal) eens 5	weet niet / nvt -	Gemiddelde score (schaal van 5)
1. Het contact met de collega's inspireert mij om zelf beter te worden in mijn werk	0%	0%	24%	45%	24%	7%	4,0
2. De contacten met mijn teamleden stimuleren mij in mijn werk	0%	0%	14%	55%	28%	3%	4,1
3. Het contact met de collega's in het team maakt dat ik dit werk wil blijven doen	0%	7%	24%	41%	17%	10%	3,8
4. Wanneer ik een beroep doe op collega teamleden reageren ze positief	0%	0%	3%	38%	59%	0%	4,6
5. Ik heb vertrouwen in de competenties van mijn teamcollega's	0%	0%	0%	39%	61%	0%	4,6
6. Mijn teamgenoten doen hun werk gemotiveerd	0%	0%	0%	39%	57%	4%	4,6
7. De communicatie met mijn collega's verloopt goed	0%	0%	7%	45%	48%	0%	4,4
8. Iedereen in het team werkt vanuit eenzelfde visie op het werk	0%	0%	3%	55%	41%	0%	4,4

Gemiddelde totale schaal vertrouwen in teamsamenwerking: 4,3/5

#### 4. Ervaren autonomie

Hoe eens bent u het met de stelling ...	(helemaal) oneens 1	eerder oneens 2	niet eens, niet oneens 3	eerder eens 4	(helemaal) eens 5	weet niet / nvt -	Gemiddelde score (schaal van 5)
1. Ik mag op mijn eigen oordeel afgaan bij het oplossen van problemen met de cliënten	0%	0%	7%	21%	72%	0%	4,7
2. Binnen het team waar ik werk wordt initiatief op prijs gesteld	0%	0%	7%	14%	79%	0%	4,7
3. Ik vind dat wij in het team waar ik werk veel vrijheid hebben bij het uitvoeren van het ondersteuningswerk	0%	0%	0%	21%	79%	0%	4,8
4. Mijn directe leidinggevende heeft er vertrouwen in dat ik de juiste beslissingen neem	0%	0%	4%	21%	75%	0%	4,7
5. Ons team krijgt voldoende gelegenheid om zelf te bepalen hoe we de ondersteuning van cliënten uitvoeren	0%	0%	0%	28%	72%	0%	4,7
6. Wij krijgen in ons team de gelegenheid om zelf ons werk vorm te geven zonder veel regels van bovenaf	0%	0%	3%	17%	79%	0%	4,8
7. Deze organisatie biedt ruimte voor het nemen van eigen initiatief.	0%	0%	0%	14%	86%	0%	4,9
8. Ik ervaar ruimte voor creativiteit in het ondersteuningswerk	0%	0%	0%	21%	79%	0%	4,8

Gemiddelde totale schaal autonomie: 4,8/5

## 5. BALANS

Balans (A)						weet niet / nvt -	Gemiddelde score (schaal van 5)
Wanneer ik mijn huidige werkervaringen vergelijk met die van collega's die ik ken en die elders, bij een andere organisatie hetzelfde werk doen als ik, dan vind ik dat ik bij mijn huidige organisatie:	veel minder 1	minder 2	evenveel 3	meer 4	veel meer 5		
1. ....bereid ben energie te investeren bij deze organisatie	0%	0%	28%	34%	38%	0%	4,1
2. ...mijn collega's in het team ondersteun	0%	0%	45%	34%	17%	3%	3,7
3. ...graag omga met de cliënten	0%	3%	34%	41%	21%	0%	3,8
4. ...mezelf geef in het werk	0%	0%	38%	41%	21%	0%	3,8
5. ...zelf een goed teamlid ben	0%	0%	55%	34%	10%	0%	3,6
6. ...in het algemeen een positieve relatie met de cliënten heb	0%	0%	31%	52%	17%	0%	3,9

Gemiddelde schaal A - Wat ik investeer: 3,8/5

Balans (B)								
Wanneer ik mijn huidige werkervaringen vergelijk met die van collega's die ik ken en die elders, bij een andere organisatie hetzelfde werk doen als ik, dan vind ik dat ik bij mijn huidige organisatie:		veel minder 1	minder 2	evenveel 3	meer 4	veel meer 5	weet niet / nvt -	Gemiddelde score (schaal van 5)
1.	...ik zekerheid voor mijn baan heb	0%	3%	48%	24%	17%	7%	3,6
2.	...ik collegialiteit ervaar in mijn team	0%	3%	38%	34%	24%	0%	3,8
3.	...zie dat mijn inspanningen het leven van de cliënten positief beïnvloeden	0%	0%	34%	45%	21%	0%	3,9
4.	...de organisatie waardering toont voor wat ik doe	0%	3%	14%	45%	38%	0%	4,2
5.	...ik waardering van teamgenoten krijg voor mijn inbreng	0%	0%	38%	45%	14%	3%	3,8
6.	...ik waardering ontvang van de cliënten voor wat ik doe	0%	0%	28%	59%	14%	0%	3,9

Gemiddelde schaal B - Wat ik ontvang: 3,8/5

## 6. VEILIGHEID

In het Medewerkers- en Team Onderzoek werden enkele vragen opgenomen met betrekking tot het veiligheidsgevoel van medewerkers.

Veiligheid (A)	zelden of nooit 1	vaak niet 2	soms wel/soms niet 3	vaak wel 4	meestal wel 5	weet niet / nvt -	Gemiddelde score (schaal van 5)
1. Ik voel me in staat om om te gaan met agressie van de zijde van cliënten die ik begeleid	0%	0%	10%	31%	52%	7%	4,4
2. Wanneer ik incidenten met betrekking tot agressie of intimidatie vanwege cliënten meld bij collega's en leidinggevenden, dan vind ik dat ik daarbij wordt gehoord en gesteund	0%	0%	3%	10%	66%	21%	4,8
3. Wanneer risico's op gebied van agressie van te voren bekend zijn, wordt daar rekening mee gehouden (bijvoorbeeld: bij de bezetting, bereikbaarheid van hulp, extra instructie)	0%	3%	3%	21%	45%	28%	4,5

Gemiddelde totale schaal veiligheid (A): 4,6/5

Veiligheid (B)	(helemaal) oneens 1	eerder oneens 2	niet eens, niet oneens 3	eerder eens 4	(helemaal) eens 5	weet niet / nvt -	Gemiddelde score (schaal van 5)
1. Ik voel me een volwaardig lid van het team waarin ik werk	0%	0%	3%	41%	55%	0%	4,5
2. Wanneer het begeleiden van cliënten wel eens lastig is, ervaar ik steun	0%	0%	3%	41%	55%	0%	4,5
3. Ik voel me veilig en op mijn gemak binnen mijn team	0%	0%	0%	46%	54%	0%	4,5

Gemiddelde totale schaal veiligheid (B): 4,5/5

Bij de schaal Veiligheid werden enkele open vragen gesteld over de manier waarop veiligheid wat betreft (1) agressie van cliënten, (2) gesteund weten door het team, (3) omgaan met risico's en (4) sociale veiligheid binnen het team (verder) verbeterd zou kunnen. De antwoorden op deze vragen staan hieronder vermeld.

### **Wat zou helpen om beter om te kunnen gaan met agressie van cliënten?**

*(gegeven reacties)*

<i>Begrip ontwikkelen voor de situatie van de cliënt.</i>
<i>Kaders zijn ook bij de cliënten nodig over wat kan en niet kan en ook reëel is. Nu lijkt dit soms onbegrensd en lijkt het een pressiemiddel. Nemen we ze serieus dan moet er ook een gesprek komen als ze teveel agressie tonen en soms werkelijk bij de konijnen af je verrot schelden.</i>
<i>Duidelijke afspraken maken aan de voorkant.</i>
<i>Heb eigenlijk nauwelijks ervaring met agressie bij Houvast.</i>
<i>Het zit hem meer in mogelijke agressie van cliënten via de Houvasttelefoon. Heb dan te weinig achtergrondinfo of kennis van die persoon om mezelf stevig in mijn schoenen te voelen staan. Ik geloof niet dat houvast daar veel in kan doen maar dat het vertrouwen in mij moet groeien.</i>
<i>Ik ben goed in staat om te kunnen om gaan met agressie van cliënten mocht dit voorkomen. Er is altijd back-up van de Houvasttelling.</i>
<i>Ik heb geen cliënten die agressief zijn. Heb daar ook nog geen ervaring mee.</i>
<i>Ik heb geen probleem met agressie van cliënten zolang het niet fysiek wordt.</i>
<i>Kan prima omgaan met agressie</i>
<i>RWT training</i>
<i>Situatie/casussen bespreken met het team van de cliënt</i>
<i>Waar de behoefte er is, er met elkaar over sparren. Wat is onderliggend aan de agressie en wat is er nodig van mij wanneer de cliënt agressie vertoont? Hoe is de agressie waar lukt te voorkomen en wat is mijn aandeel hierin?</i>

### **Wat zou helpen om u nog beter gehoord en gesteund te voelen binnen het team?**

*(gegeven reacties)*

<i>Ik weet wel dat ik altijd terecht kan bij collega's en teamleider.</i>
<i>Indien ik mij in een situatie van agressie heb bevonden kan ik altijd via een IM aangeven waar ik behoefte aan heb.</i>
<i>Meteen even lijntje leggen en sparren, meestal loopt het snel met incidentmeldingen</i>
<i>Nog geen ervaring mee.</i>
<i>Open en eerlijke communicatie met collega's</i>
<i>Serieus nemen. Niet alles weglachen met humor. Humor is een goede katalysator absoluut, maar soms niet altijd gepast.</i>
<i>Waar ik het nodig vind zelf contact opnemen met mijn leidinggevenden. Ik weet dat deze ruimte er is hoewel het ook andersom prettig is.</i>



### **Wat zou helpen om nog beter met risico's om te kunnen gaan?**

*(gegeven reacties)*

<i>Een goede overdracht en niet iemand in het diepe gooien.</i>
<i>Geen ervaring mee.</i>
<i>Ik denk, dat waar nodig er voldoende ingezet wordt op het scheppen van de juiste randvoorwaarden. Onvoorziene situaties worden is mijn ervaring besproken met elkaar.</i>
<i>Kan risico's prima zelf inschatten en ik weet waar ik moet melden of overleggen.</i>
<i>Nog niet eerder meegemaakt maar heb er weet van dat dit wel gebeurt als ik er mee te maken zou krijgen.</i>
<i>Niet van toepassing binnen mijn kernteam. Twee maal voorgekomen dat een cliënt niet goed zat en dan wordt er onderling met het KT en leidinggevende gecommuniceerd om met twee man langs te gaan.</i>
<i>Zeker veel steun van collega's.</i>

### **Wat zou helpen om u nog meer thuis en op uw gemak te voelen in het team?**

*(gegeven reacties)*

<i>Als iedereen verantwoordelijkheid neemt</i>
<i>Elkaar meer zien. Sommige collega's heb ik nog helemaal niet gezien waarmee ik in een KT zit (corona heeft hier niet aan meegewerkt). Ik ga met regelmaat naar het kantoor om daar collega's tegen het lijf te lopen. Je ziet hier vaak een vaste kern collega's.</i>
<i>Eventueel wat meer contact.</i>
<i>In sommige kernteams waar ik deel van uit maak is er minimale communicatie of een reactie naar elkaar in Kaizala. Overkill hoeft niet, maar elkaar "zien" vind ik een pré.</i>
<i>Kan zo niets noemen. Voel me prima in dit team. Kan vragen stellen en wordt geholpen als dat nodig is. Ook zijn Marc en Henk goed bereikbaar. Dat is fijn.</i>
<i>Vaker het team in real life zien.</i>
<i>We werken solistisch samen in een kernteam. Ik ben op mijn gemak in ieder kernteam.</i>

## 7. Antwoorden op de open vragen

**Wat vind je in jouw werksituatie in je huidige team goed? Wat vind je goed geregeld? Wat zou je niet willen missen?**

*(gegeven reacties)*

<i>Allemaal erg goed geregeld. Het is erg vrij en dat is heel fijn. Het houvast geeft enorm veel vertrouwen.</i>
<i>Autonomie is erg goed. Er is weinig contact met elkaar maar ik denk niet dat cliënt daar last van ervaart of anders betere ondersteuning zou hebben.</i>
<i>Communicatie en fijne samenwerking. Lijntjes met directie zijn kort en er wordt rekening gehouden met persoonlijke situatie.</i>
<i>Communicatie verloopt prettig.</i>
<i>Dat alles bespreekbaar is en mensen met je meedenken. Een luisterend oor, sparren en de kar samen trekken geeft energie. Het rooster, de vervolgens eigen planning hierin en het vertrouwen wat er wordt gegeven is heel fijn. Ideeën zijn welkom en je doet het samen.</i>
<i>De communicatie.</i>
<i>De gelijkwaardigheid en korte lijnen onderling.</i>
<i>De laagdrempeligheid van communicatie, humor kunnen inzetten, elkaar vinden waar nodig.</i>
<i>De vrijheid waarin ik problemen kan en mag oplossen. Hierbij de vrijheid krijg om zelf naar oplossingen op zoek te gaan. Het "vangnet" van een kernteam waarbij onderlinge ervaringen worden gedeeld en lering uit getrokken wordt.</i>
<i>Digitale communicatie. Kortere lijntjes daardoor erg duidelijk en effectiever.</i>
<i>Eigen regie over tijd, planning en invulling.</i>
<i>Goede en snelle communicatie; eenvoudige rapportage; eigen initiatie; eenzelfde beeldvorming en visie op haalbaarheid. Verschilt per team natuurlijk, maar over het algemeen geldt dit voor alle teams.</i>
<i>Het werken in verschillende teams, korte lijntjes in contact met iedereen. Daar waar nodig overleg.</i>
<i>Ik heb vaste teamleden waar ik op terugval als ik iets wil bespreken. Er is altijd wel iemand die gehoor geeft hieraan. Wat ook goed geregeld is, is dat je met elke teams in een apart groepsschat zit. Erg fijn.</i>
<i>Ik vind de werksituatie prettig. Snel contact via de groepsapp. Prettige sfeer.</i>
<i>Ik vind het fijn dat ik op mijn eigen manier kan werken maar toch onderdeel ben van een team zodat ik er niet alleen voor sta. Ik vind het goed dat ieder teamlid zijn eigen persoonlijkheid en competenties heeft en daarmee een stukje van de begeleiding invult. Hierdoor is het voor de cliënt meer compleet.</i>
<i>In de meeste teams is er sprake van een goede samenwerking.</i>

<i>In mijn team voel ik me prettig. Kan alles vragen en de lijntjes zijn kort. De afspraken rondom de cliënt zijn goed geregeld en we proberen als team goed te luisteren naar de vraag van de cliënt en daarop in te spelen. Het wij gevoel zou ik niet willen missen. Samen voor de cliënt gaan dat is wat ik erg fijn vind.</i>
<i>Je merkt binnen de kernteams dat iedereen dezelfde visie heeft. Ik heb nog geen moment getwijfeld aan de beslissingen van mijn collega's. Je merkt wel verschillen tussen KT's, bij de een heb je veel contact met elkaar en rapporteren allemaal, en bij de ander heb je sommige collega's nog niet in real life gezien en rapporteren niet. Toch is alles op elkaar afgestemd en is de ondersteuning naar de cliënt goed.</i>
<i>Klaar staan voor de cliënten. Hebben van een eigen takenpakket afgestemd op eigen wensen kennis en kunde.</i>
<i>Korte lijnen, collega's zijn goed te bereiken.</i>
<i>Korte lijntjes met elkaar, waardoor er op willekeurige momenten tijd is om te sparren (via de app vaak).</i>
<i>Rolverdeling is duidelijk; een fijne visie.</i>
<i>Vertrouwen.</i>
<i>Wat voor mij van groot belang is is dat ik me gezien voel binnen de organisatie. Daarnaast het centraal staan van cliënten.</i>
<i>We staan er altijd voor elkaar als het met een collega / cliënt minder gaat.</i>
<i>Zelf afspraken maken met cliënt en verdere autonomie rondom de directe zorg. Erg fijn en scheelt een hoop stress en gedoe.</i>

**Wat vind je dat in de werksituatie van je huidige team beter kan of moet? Hoe zou je team succesvoller kunnen zijn?**

*(gegeven reacties)*

<i>Ik ken nog niet alle collega's goed om hier over te kunnen oordelen.</i>
<i>Af en toe bij elkaar komen, vergaderen over wat er speelt en wat elkaars rol is.</i>
<i>Dat wisselt per team.</i>
<i>Door de corona is er de afgelopen tijd weinig informeel contact geweest tussen collega's onderling. Ik merk dat de teambinding daardoor minder is op dit moment.</i>
<i>Er mag binnen sommige teams beter gerapporteerd worden, daarin mis ik soms wat duidelijkheid over een contactmoment. Soms is een duidelijke rolverdeling (loketten) meer helpend en geeft cliënt en team meer duidelijkheid.</i>
<i>Gezamenlijke verantwoordelijkheid (minder afwachtende houding) nemen voor overname van diensten, of vragen die er liggen om gedaan te worden; rapportage beter bijhouden.</i>
<i>Het zou fijn zijn elkaar wat vaker te zien al is het voor een bak koffie zodat het contact niet alleen ontstaat wanneer een "probleem" ervaren wordt omtrent een cliënt.</i>

<i>Iedereen doet het goed op eigen manier</i>
<i>Iets vaker KTO</i>
<i>Ik heb te weinig contact met mijn collega's om daar iets van te kunnen zeggen. De meeste cliënten die ik zie, spreken met enthousiasme over de collega's. Dat is de beste graadmeter lijkt me.</i>
<i>Ik vind het moeilijk om een aanbeveling te doen daarvoor. Ik werk nog niet zo lang hier en heb een positief gevoel bij het team. Vanwege corona zijn er niet veel persoonlijke contacten geweest. Veel via teams en telefonisch of MeXtra maar dat werkt ook prima.</i>
<i>In bepaalde teams betere afstemming onderling wanneer medewerker ziek of afwezig is. Deze last niet bij cliënt leggen.</i>
<i>In één KT mag er van mij wel gerapporteerd worden, ik ben nu de enige die dit doet. Ook elkaar een ontmoeten of tegenkomen om een praatje te maken zou leuk zijn om elkaar beter te leren kennen. Je hebt niet altijd veel contact met collega's.</i>
<i>In sommige gevallen is het soms lastig als je als vrouw een andere kijk hebt op zaken in een mannenteam, dus in gesprek blijven is van belang.</i>
<i>In sommige kernteams elkaar "zien". Reageren op vragen van collega's, opmerkingen in Kaizala blijven soms liggen. Dat kan onnodige onrust veroorzaken bij de betrokken cliënt en dat vind ik jammer.</i>
<i>Mogelijk een nieuw teamlid een keer mee laten werken met een ander.</i>
<i>Momenteel zie ik het team weinig in real life. Dit mag vaker gebeuren zodat je ook meer connectie met elkaar hebt.</i>
<i>Nvt (2x)</i>
<i>Prima zo.</i>
<i>Rapporteren gebeurt bij sommige cliënten echt te weinig.</i>
<i>Soms krijg je laat reactie op een bericht.</i>
<i>Soms mogelijk nog wat meer verbinding met elkaar.</i>
<i>Voor mij is contact met collega's belangrijk hier.</i>
<i>Wat meer contact met elkaar.</i>
<i>Weet ik op dit moment niet.</i>

**Voor welke onderdelen of vraagstukken in je werk zou je persoonlijk meer scholing wensen?**

*(gegeven reacties)*

<i>Omgaan met agressie en gehaaid gedrag.</i>
<i>Ben op het moment bezig met LVB scholing, 'Mieke Janssens' en MBO4 opleiding. Op het moment geen extra behoefte voor training.</i>
<i>Er is veel scholing binnen het Houvast. Voor mij voor nu geen scholingswensen.</i>
<i>Er worden al nuttige scholingen aangeboden.</i>
<i>Geen.</i>
<i>Gezinsituatie gebonden problematiek. Up-to-date kennis met externen in verband met juridische vraagstukken omtrent cliënten.</i>
<i>Hechting bij cliënt-gezinnen.</i>
<i>Het begeleiden van gezinnen en je rol hierin vanuit meerdere invalshoeken bekeken Een vraagstuk voor mij om eens over te sparren is het voortraject van het hebben van een kinderswens en het belichten van een aantal punten hierin.</i>
<i>Hier ligt momenteel geen vraag.</i>
<i>Ik ben soms zoekende naar wat wel of niet bij mijn taken hoort omdat de doelgroep nieuw voor me is.</i>
<i>Ik zit nu bij een bijscholing supervisie. Dat vind ik erg prettig. Je kunt hier echt je twijfels en moeilijke situaties bespreken en krijgt hier ook goede begeleiding bij. Dat vind ik toch het prettigste. Bijscholing wat je meteen kunt gebruiken in de praktijk. Dus voor de toekomst zou ik graag zoiets fijn blijven vinden.</i>
<i>Intervisie.</i>
<i>LVB en verslaving.</i>
<i>Omgaan met agressie.</i>
<i>Op dit moment geen.</i>
<i>Op dit moment heb ik geen specifieke scholingswensen. Opfris scholingen op welk gebied dan ook is altijd fijn.</i>
<i>Op dit moment niets.</i>
<i>Over incidentmeldingen en Persoonlijk Plan schrijven.</i>
<i>Van scholing wordt ik niet meer zo enthousiast. Heb er tientallen gehad en zou ze met de beste wil van de wereld niet meer kunnen reproduceren. Het netto resultaat is vaak maar beperkt is mijn ervaring. Er gaat niets boven de dagelijkse praktijk en coaching in deze. Problemen in de praktijk koppelen aan theorie levert vaker meer op dan scholing.</i>
<i>Verslavingsproblematiek en justitie.</i>

**Wat waardeer je als werknemer vooral in de organisatie waar je werkt? Waarin is deze organisatie goed?**

*(gegeven reacties)*

<i>Ik ben hier geen nummer maar ben een persoon waarvoor waardering is door collega's en directie! Laagdrempeligheid vind ik prettig.</i>
<i>Betrokkenheid en ruimte geven om je werk op een plezierige manier te kunnen doen.</i>
<i>Cliëntgericht maatwerk. Vrijheid in werken.</i>
<i>Client is regievoerder, cliënt mag zijn wie die is. Client bepaalt zijn leven hoe mooi is dat, wij sluiten aan. Oplossingsgericht werken.</i>
<i>Dat je gezien wordt in wat je doet, dat er tijd en ruimte is om te overleggen. Dat er vertrouwen is en er altijd in oplossingen gedacht kan worden. Dat er creatief met cliënten wordt gekeken naar mogelijkheden en dicht bij hun eigen visie blijven. Het naast de cliënt staan en meekijken is een mooie gedachtegang.</i>
<i>De mens centraal zetten.</i>
<i>De ruimte, het vertrouwen, het snel schakelen.</i>
<i>De visie sluit volledig aan bij wie ik als persoon ben.</i>
<i>De visie, cliënten hebben veel eigen regie en korte lijntjes.</i>
<i>De vrijheid.</i>
<i>De vrijheid en waardering die je krijgt. Dit zorgt er automatisch ook voor dat je de stap extra zet wanneer deze nodig is. Je wordt gewaardeerd door het MT en door mede collega's, dit geeft mij veel vertrouwen in mijn werk.</i>
<i>De vrijheid van werken. En de visie van Het Houvast waar ik achter sta.</i>
<i>De waardering die ik krijg in het werk wat ik doe.</i>
<i>Gelijkwaardigheid. Dit voor zowel cliënt als medewerker.</i>
<i>Het geven en ontvangen van vertrouwen. Het oprecht jezelf kunnen en mogen zijn zonder daar op worden aangekeken. Waardering en respect voor elkaar hebben. Krachten van onderlinge werknemers wordt zoveel mogelijk ingezet daar waar nodig en mogelijk. Ruimte tot ontplooiing.</i>
<i>Het is fijn dat je bij deze organisatie een kans krijgt ook als je niet uit de gehandicaptenzorg komt. Ze staan voor je klaar en willen in je investeren. Ook wordt je goed ondersteund en kun je makkelijk vragen stellen aan je collega's en aan de leidinggevende.</i>
<i>Het vertrouwen dat het management heeft in zijn medewerkers. De saamhorigheid binnen de kernteams die ik ken wanneer er problemen met cliënten zijn, is groot. Ook de wil om een tandje bij te zetten als dat nodig is. Maar zeker ook dat het management instapt en gewoon mee doet als het nodig is.</i>
<i>Houvast is goed in mensen laten zijn wie ze zijn. Zowel cliënt, diens netwerk, medewerkers.</i>
<i>Ieder laten doen wat bij hem past.</i>
<i>Iedereen kent elkaar, persoonlijk contact met elkaar. krijgt de ruimte om te leren, manier van werken met cliënten. Geen verschillende functies binnen</i>

<i>organisatie.</i>
<i>Ik ben trots op onze manier van werken Ik ben blij vanwege het vertrouwen dat ik krijg Ik ben blij dat ik mag doen waar ik goed in ben</i>
<i>kleinschaligheid, korte lijnen, geen bureaucratie. duidelijke visie</i>
<i>Laagdrempelig om alles bespreekbaar te maken bij leidinggevende.</i>
<i>Mensen mens laten zijn.</i>
<i>Omgang met de werknemers en cliënten, contact met werknemers en cliënten en de visie.</i>
<i>Professionaliteit in combinatie met humor. Vrije denkers.</i>
<i>Veel persoonlijk contact, klein maar fijne organisatie.</i>
<i>Waardering.</i>

**Wat zou er in de organisatie waarin je werkt anders of beter moeten? Hoe zou volgens jouw de organisatie succesvoller kunnen zijn?**

(gegeven reacties)

<i>Anders of beter? Ik moet er goed over nadenken. Misschien wat meer duidelijkheid over hoe alle gelden verdeeld worden en wanneer wat financieel kan bij cliënten (hoe is het geregeld als een cliënt een vaatwasser of bv. isolatie voor zijn huis krijgt). Dit is meer waar ik persoonlijk meer over zou willen weten en aan mij om hierover info bij Henk en of Marc in te winnen</i>
<i>Een intranet pagina met al het nieuws en "regels/protocollen" zodat je deze te allen tijden terug kan vinden. Een e-learning voor iedere medewerker met daarin de visie en protocollen van de organisatie. Elkaar meer ontmoeten waardoor je elkaar beter leert kennen en begrijpen.</i>
<i>Geen idee.</i>
<i>Geen verbeter punten</i>
<i>Het inwerken van nieuwe werknemers zou in min optiek wat anders kunnen. Niet iedereen kan snel de vertaalslag van de visie naar de manier van werken maken.</i>
<i>Iets meer verbinding onderling, meer info over stand van zaken en over het reilen en zeilen van het bedrijf.</i>
<i>Ik ben tevreden.</i>
<i>Ik weet niet of het succesvoller moet worden. Stabiliseren van wat goed gaat en prettig is voor cliënten en medewerkers is ook prima.</i>
<i>In de loop van de tijd zijn we gegroeid, soort van communicatie hierover. Nieuwe cliënten, nieuwe collega's, waar is directie mee bezig, wat staat er op de rol/planning. Soort van nieuwsbrief of zo nu verschijnt dit af en toe op Yammer</i>
<i>Minder onderscheid maken in wat pas aangenomen mensen voor taken krijgen terwijl langer werkende mensen dit ook graag doen: denk aan voorkeuren bij</i>

<i>nieuwe werknemers inwilligen terwijl dit bij andere werknemers niet mogelijk is.</i>
<i>Niet veel. Je kiest voor een organisatie en conformeer je er mee. Sta je achter de visie, werkwijze, communicatie, concept, dan ga je er werken. Vind je dit niets zoek je wat anders. Concept is wel zo apart dat dit niet te vergelijken is met andere organisaties van 13 in een dozijn.</i>
<i>Niks beter maar juist houden zoals het is. Geen grote organisatie worden maar het "familiegevoel" vasthouden</i>
<i>Nvt (2x)</i>
<i>Organisatie breed niet iets wat me nu te binnen schiet.</i>
<i>Probeer zo min mogelijk lijstjes in te laten vullen. Blijf wat mij betreft zo recalcitrant mogelijk. De grote autonomie van medewerkers vraagt tegelijk om misschien wat meer te werken aan het wij gevoel.</i>
<i>Sommige beleidsstukken zouden wat "strakker" weggezet mogen worden en met cliënt gecommuniceerd worden. Rondom corona is er soms onduidelijkheid geweest over regels wat betreft maatregelen. Cliënten hebben er last van wanneer hier anders mee omgegaan wordt door begeleiders.</i>
<i>Soms nog wat sneller schakelen over facilitaire zaken.</i>
<i>Toch wat ik eerder benoemde: de kernteams vaker bij elkaar komen om kort over de cliënt te sparren/brainstormen.</i>
<i>Voor mij op dit moment niets.</i>
<i>Voor nu geen enkel idee.... Voel me als een vis in het water 😊</i>
<i>Weet ik niet.</i>



## HOOFDSTUK 3. CONCLUSIES

### 1. Algemeen

Zorg en ondersteuning komen tot stand binnen interacties tussen cliënten en hun begeleiders. De persoon van de begeleider en hoe deze het 'werk' ervaart spelen daarbij een grote rol. De zes dimensies in dit onderzoek hebben daarmee een relatie met de kwaliteit van zorg die cliënten en hun familie ervaren. Het gaat immers om belangrijke 'katalysatoren' of voorwaardenscheppende factoren.

In onderzoek is een positief verband aangetoond tussen tevredenheid van begeleiders met hun werk en tevredenheid van cliënten met de ontvangen zorg. Daarom is dit een relevante variabele in teameffectiviteit. *Werktevredenheid* kent meerdere facetten waarvan er in dit onderzoek negen werden onderzocht.

*Rolduidelijkheid* heeft invloed op de werktevredenheid: hoe duidelijker men zijn rol in het werk en in het team ervaart en hoe meer duidelijkheid over wat er van de medewerker verwacht wordt, des te effectiever de medewerker en het team functioneren. Rolduidelijkheid van de medewerkers in een team draagt ook direct bij tot de door cliënten (en hun familie) ervaren kwaliteit van zorg.

Er bestaat een positieve relatie tussen het *vertrouwen* van medewerkers in de doelmatigheid van hun teamsamenwerking en de door cliënten en familie ervaren kwaliteit van zorg. Om die reden wordt in het Medewerkers & Team Onderzoek aandacht besteed aan teamsamenwerking.

Ervaren *autonomie* in het ondersteuningswerk kan op twee manieren effect hebben op het werk: enerzijds kan het leiden tot meer werktevredenheid maar anderzijds kan een hoge mate van ervaren autonomie ook leiden tot rolonduidelijkheid en onzekerheid. De uitkomst van dit spanningsveld geeft informatie ten behoeve van het coachen van teams.

Medewerkers investeren hun energie en kennis in het ondersteuningswerk. Zij geven zichzelf. Zij verwachten ook zaken terug van de organisatie. Een goede *balans* (equity) werkt positief. Daarom wordt ook dit aspect meegenomen in dit onderzoek.

Het *veiligheidsgevoel* van medewerkers in de zorg is een belangrijke waarde die ook in het onderzoek bij Het Houvast werd meegenomen.

## 2. Representativiteit van de uitkomsten

Het Houvast is een zeer kleinschalige organisatie met nu ca. 37 medewerkers in de cliëntenbegeleiding. Dat waren er in 2019, 41; in 2017, 32; in 2016, 30; in 2015, 18; en in 2014, 12. Met 34 respondenten is de respons 92%. Dat is iets hoger dan in 2019. De uitkomsten van het onderzoek naar medewerkerstevredenheid in 2021 zijn representatief voor de begeleiders van Het Houvast.

## 3. Uitkomsten van het indicatoren onderzoek per dimensie (kwantitatief)

### 1. Medewerkerstevredenheid

Met een gemiddelde score van 4,4/5 over 30 items ligt de tevredenheid van begeleiders met hun werk in 2021 nagenoeg even hoog als in 2019. In de werkfacetten wordt hoog gescoord op het kenmerk 'tevredenheid met de kwaliteit van het werk' en zeer hoog op het kenmerk 'bevlogenheid'. Begeleiders ervaren dat men: 'nuttig en zinvol werk doet'; 'enthousiast is over de baan'; en 'dit werk nog lang wil blijven doen'. In de overige facetten van werktevredenheid scoren de volgende indicatoren zeer hoog:

- 2. De mate waarin u over het algemeen voldoende tijd hebt om uw cliënten goed te ondersteunen (ook in 2017 en 2019 hoog)
- 6. De mate waarin u persoonsgerichte ondersteuning aan uw cliënten kunt geven (ook in 2019 hoog)

De algemene tevredenheid met het werk ('alles overziend') scoort 6,4 op een schaal van 7 punten. In 2021 werd een 10-puntenschaal gebruikt. De gemiddelde Houvast score hierop krijgt een rapportcijfer 8,4/10; 90% geeft een 'tevreden', 'zeer tevreden' of 'volledig tevreden'. Dit is aanzienlijk hoger dan het gemiddelde in de VG-sector<sup>1</sup>.

### 2. Rolduidelijkheid

---

<sup>1</sup>Recent vergelijkingsmateriaal voor de VG sector is niet voorhanden. Een indicatie van de gemiddelde arbeidssatisfactie in 'mainstream' VG zorg vindt men in: \_Maas, E. & Verlee, M.I. (2015). *De werktevredenheid van begeleiders in de intramurale verstandelijke gehandicaptenzorg en de factoren die hiermee samenhangen*. Universiteit Utrecht, Faculty of Social and Behavioural Sciences, Theses (Master thesis). Zie ook CBS 2021, tevredenheid in gehandicaptenzorg: (zeer) tevreden = 79,3% <https://dashboards.cbs.nl/v3/AZWDashboard/> Bij Het Houvast is dit percentage 90,0%.

Rolduidelijkheid weerspiegelt de mate waarin begeleiders weten wat er van hen wordt verwacht en hoe zelfverzekerd zij zich voelen in het werk. Met een gemiddelde score van 4,3/5 ligt de rolduidelijkheid een tiende punt lager dan in 2019 en even hoog als in 2017. Hoog scoort nog steeds 'ik weet waar ik hulp kan krijgen wanneer ik ondersteuning bij mijn werk nodig heb'; 'Ik weet hoe ik de rapportage moet bijhouden'; en 'ik weet hoe ik soepel met regels moet omgaan'.

### 3. Vertrouwen in teamsamenwerking

Met een gemiddelde score van 4,3/5 ligt het vertrouwen in de teamsamenwerking bij begeleiders van Het Houvast twee tienden lager dan in 2019. Hieraan kan debet zijn dat in de 'corona tijd' er veel minder fysieke samenkomsten met het team zijn geweest. Dat wordt ook aangegeven in de commentaren op de open vragen. Overigens wordt daarin (nog steeds) hoog opgegeven van de kwaliteit van de teamsamenwerking.

### 4. Ervaren autonomie

De gemiddelde score op de autonomie schaal is in 2021 4,8/5; dit is even hoog als in 2019. Merk op dat dit gemiddelde ook in 2021 weer aanzienlijk hoger ligt dan de gemiddelden van de overige schalen in het onderzoek. Ervaren autonomie van begeleiders blijkt een stabiele organisatorische 'topkwaliteit' van Het Houvast te zijn. Begeleiders bij Het Houvast vinden dat zij hun werk in hoge mate zelfstandig vorm kunnen geven en veel ruimte 'van bovenaf' ervaren. Antwoorden op de open vragen illustreren dit kenmerk ook: men beleeft Het Houvast als een organisatie die ruimte geeft aan eigen initiatief; korte communicatielijnen heeft; waar collega's en leidinggevenden en deskundigen gemakkelijk bereikbaar zijn; waar managers laagdrempelig zijn. Deze uitkomsten zijn des te opvallender omdat landelijk – zowel in onderzoek met de Quality Qube (kwaliteitservaringen van cliënten, cliëntvertegenwoordigers en begeleiders) als uit het algemene sentiment in de sector – blijkt dat klachten over ervaren 'bureaucratie' en druk van regels en protocollen juist zeer frequent als een nadelig kenmerk van het werk worden genoemd. Verder blijft het opmerkelijk dat bij Het Houvast de begeleiders rapporteren dat zij 'voldoende tijd hebben om aan de cliënt te besteden' (schaal werktevredenheid, item 2). Dat was vorig jaar ook zo. Deze uitkomst bij Het Houvast staat zondermeer in contrast met uitkomsten van onderzoek bij andere organisaties waar dit item 'klacht nummer één' van begeleiders is in de door ons uitgevoerde onderzoeken in de periode 2017-2021.

## 5. Balans

Medewerkers van een dienstverleningsorganisatie in het algemeen, en van een ondersteuningsorganisatie in de gehandicaptenzorg in het bijzonder, investeren een deel van zichzelf in het werk. Zij ontvangen daar van de organisatie ook wat voor terug. Het is van belang hoe deze balans wordt ervaren. In 2021 werd (evenals in 2016, 2017 en 2019) aan de respondenten gevraagd om hun ervaringen bij de huidige werkgever te vergelijken met ervaringen die zij hadden bij andere werkgevers of met wat zij horen van collega's die bij andere organisaties werken.

Aan de investerings-zijde van de balans ligt de gemiddelde score op 3,8/5. Dat is dezelfde score als in 2019, 2017 en 2016. Op alle indicatoren werd positief gescoord. Medewerkers van Het Houvast zijn 'unaniem' bereid veel van zichzelf te investeren in het werk. Aan de ontvangst-zijde is de gemiddelde score ook 3,8/5. Dit is eveneens in lijn met de eerdere scores in 2019, 2017 en 2016. Deze uitkomsten zijn gunstig om een positieve binding van begeleiders aan de organisatie in stand te houden.

## 6. Veiligheid

In het onderzoek van 2017 werd voor het eerst een schaal toegevoegd met betrekking tot ervaren veiligheid in het werk.

Met betrekking tot omgaan met 'agressie' in het werk van de zijde van cliënten achten medewerkers zich hiertoe voldoende in staat. Ook de steun die men ervaart van teamgenoten draagt positief bij tot het veiligheidsgevoel van de begeleiders. De gemiddelde scores zijn positief met 4,6 en 4,5 op de twee subschalen en geen enkele score aan de 'onvoldoende kant'.

Bij deze rubriek werden vier open vragen gesteld om te kijken op welke manier het gevoel van veiligheid (verder) verbeterd zou kunnen worden. De antwoorden hierop bevatten enkele suggesties maar geen urgente punten.

#### **4. Uitkomsten van antwoorden op de open vragen (kwalitatief)**

De positieve werkbeleving die naar voren komt uit de antwoorden op de zes kwantitatieve schalen, blijkt ook uit de kwalitatieve informatie uit de open vragen. Er is waardering voor de korte lijnen, goede contacten met collega's en leidinggevend en de ruimte die de organisatie biedt voor autonomie en initiatief voor begeleiders. Er klinkt ook weer waardering voor het gebruik van communicatietechnologie (apps) en de digitale werkomgeving. Dit staat in contrast met de bij medewerkers veel aangetroffen klachten over ICT faciliteiten in de gehandicapten sector (Quality Qube onderzoeken). Bijzonder is dat medewerkers zich 'gezien en gehoord' voelen, ervaren dat hun werk in de begeleiding door de leiding op prijs wordt gesteld, en dat indien nodig ook het management inspringt 'op de werkvloer' als dat nodig is. Dit wordt zeer gewaardeerd en leidt tot veel goodwill bij medewerkers.

Verbetersuggesties verwijzen naar: de behoefte om collega's – zeker na de bijzondere periode in verband met de covid-19 maatregelen in 2021 vaker fysiek te ontmoeten en vaker met hen te kunnen sparren.

Scholingswensen vermelden kennis en competenties met betrekking tot begeleiden van jonge ouders en omgaan met kindwens. Men geeft aan vertrouwen te hebben in het scholingsbeleid van Het Houvast en voldoende kansen voor bijscholing en ontwikkeling te krijgen.

Waardering voor de eigen organisatie hangt in de open antwoorden wederom samen met waardering voor de autonomie die men ervaart om als professionele begeleider te werken in een sfeer van onderling vertrouwen en met een eigen discretionaire ruimte.

Verbetersuggesties op organisatieniveau worden weinig gemaakt; voor zover die er zijn verwijzen zij naar de behoefte aan wat vaker contact met collega'. Daarnaast komen enkele concrete suggesties voor die intern kunnen worden besproken en beoordeeld.

#### **5. Algemene conclusie**

Het onderzoek naar medewerkerstevredenheid en teameffectiviteit bij Het Houvast (2021) werd gehouden om een beeld te krijgen van de wijze waarop begeleiders hun werk ervaren. Er is gekeken naar hoe tevreden men is met het begeleidingswerk in deze organisatie (medewerkerstevredenheid) en naar

de wijze waarop vijf andere belangrijke dimensies van het werk worden ervaren (rolduidelijkheid, teamsamenwerking, ervaren autonomie, balans, veiligheid). Daarnaast werd aan de respondenten de mogelijkheid tot vrij antwoorden op open vragen.

Het responspercentage was 92%. Het onderzoek is representatief voor de ervaringen van medewerkers in de begeleiding bij Het Houvast.

In het team van Het Houvast liggen de scores in 2021 voor elke dimensie van werktevredenheid wederom aanmerkelijk bovengemiddeld. De uitkomsten scoren op elke indicator hoger dan het brancheprofiel (Branchemagazine Gehandicaptenzorg, Effectory, 2014) en het gemiddeld gegeven rapportcijfer voor werktevredenheid ligt bij Het Houvast duidelijk hoger dan gemiddeld in de gehandicaptensector (zie ook voetnoot p. 33). Het is lastig om hierop verder commentaar te geven omdat vergelijkingsgegevens die rekening houden met doelgroep kenmerken niet beschikbaar zijn.

De gemiddelde scores op 'rolduidelijkheid', 'vertrouwen in teamsamenwerking', 'ervaren autonomie' en 'balans' liggen in dezelfde uitkomsten-range als in de voorafgaande jaren met soms (niet meer dan) een tiende punt verschil.

Bij deze uitkomst moet opnieuw worden aangetekend dat het bij Het Houvast nog steeds gaat om een – in vergelijking met andere, grotere organisaties in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking – klein team. Er is direct contact met de leidinggevenden en er is direct contact met medewerkers met betrekking tot voorwaardenscheppende aspecten van de zorg (financiën en HR). Het Houvast kan worden beschouwd als één enkele 'micro-unit'. Van micro-unit formules is bekend dat ze in de gezondheidszorg hoog presteren door zeer korte communicatie- en ondersteuningslijnen en een grote transparantie voor medewerkers. Het vertrouwen dat men nauw met elkaar samenwerkt en een grote discretionaire ruimte heeft voor het uitoefenen van de eigen professie, werkt motiverend om goede resultaten te halen voor cliënten. Het Houvast voldoet aan deze voorwaarden. Een bijzonder punt bij Het Houvast is het vertrouwen in het management: men ervaart veel waardering en geeft ook veel waardering terug.

Naast de kleinschaligheid valt bij Het Houvast nog steeds de unieke werkwijze op om een kernteam van begeleiders te vormen rond elke cliënt afzonderlijk. De cliënt zelf heeft daarbij inspraak over zijn/haar begeleiders. Dit is een vergaande vorm van persoonsgericht werken die niet alleen bijdraagt tot de ervaren kwaliteit van zorg (zie het rapport van het Quality Qube onderzoek naar cliënttevredenheid 2021) maar mogelijk ook tot medewerkerstevredenheid en teameffectiviteit.

De werkaspecten 'bevlogenheid' en tevredenheid met 'kwaliteit van de geboden zorg' scoren onveranderd zeer hoog. Gewenste verbeterpunten hebben – evenals in 2019 – betrekking op (meer gelegenheid voor) teamoverleg en onderlinge contacten tussen begeleiders.

De eindboodschap uit het onderzoek van 2021 kan wederom niet anders zijn dan de boodschap uit voorafgaande jaren: 'doorgaan op de ingeslagen weg'! De uitkomsten van dit onderzoek en dan vooral de commentaren op de open vragen kunnen best als input dienen voor teamreflectie.

## Verantwoording

De methodiek M&TO is evidence based en speciaal ontwikkeld voor toepassing binnen de zorg voor mensen met een (verstandelijke beperking).

De schaal 'medewerkerstevredenheid' is gebaseerd op de oorspronkelijke medewerkerstevredenheid vragenlijst MAS-GZ (Landeweerd, J.A., Boumans, N.P.G. & Nissen, J.M.J.F. (1996). *De Maastrichtse Arbeidssatisfactieschaal voor de Gezondheidszorg (MAS-GZ)*. Maastricht: Universiteit Maastricht (Instituut Health)) en werd in 2004 aangepast voor gebruik in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking (Buntinx, W.H.E. (2004). *Een Continue Zorg. Een studie naar het verband tussen personeelwisselingen, organisatiekenmerken, teameffectiviteit en kwaliteit van begeleiding in residentiële instellingen voor mensen met verstandelijke beperkingen*. Maastricht: Universitaire Pers Maastricht). In 2014 is deze schaal verder aangepast aan actuele zorgkenmerken waarbij de facetten 'rapportage', 'ondersteuning door disciplines' en 'bevlogenheid' werden toegevoegd.

De schaal 'rolduidelijkheid' is gebaseerd op: Hartline, M.D. & Ferrell, O.C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*. 60, 52-70. Eveneens in 2004 aangepast en in 2014 geactualiseerd.

De schaal 'vertrouwen' in doelmatigheid is gebaseerd op: Alper, S. (1998). Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 74. 33-52 en de aanpassing daarvan (door: Jong, A. de (2003). *One for All, All for the Customer: Studies on Self-Managing Teams in Services* (Doctoral Dissertation). Maastricht: University of Maastricht). Ook deze schaal is in 2004 aangepast aan gebruik in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking en in 2014 geactualiseerd.

De schaal 'autonomie' is eveneens afkomstig van Hartline & Ferrel (o.c.) en aangepast door Buntinx in 2004 (o.c.) en geactualiseerd in 2014.

De schaal 'balans' werd in 2015 op basis van Engels onderzoek m.b.t. het werk van begeleiders in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking, toegevoegd. Deze schaal is gebaseerd op: Disley, P., Hatton, C. & Dagnan, D. (2009). Applying equity theory to staff working with individuals with intellectual disabilities. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 34(1), 55-66; en op Disley, P., Hatton, C. & Dagnan, D. (2012). Inputs and outcomes: what do staff in services for people with intellectual disabilities perceive they bring to and receive from their work-based relationship? *Journal of Intellectual Disabilities*, 16, 297-306.

De betrouwbaarheid (interne consistentie) van alle schalen ligt tussen Cronbach alpha .85 en .91.

Deze onderzoeksbatterij is onder de naam 'Medewerkers en Team Onderzoek (MTO) ©' ontwikkeld voor gebruik in de zorg voor mensen met een (verstandelijke) beperking. Daarbij wordt gesteund op een kwaliteitsmodel, oorspronkelijk ontwikkeld door Hartline en Ferrel (o.c.) en getoetst en aangepast voor de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking door W. Buntinx (o.c.). De naam en methode 'Quality Qube' en 'Medewerkers en Team Onderzoek (MTO)' zijn eigendom van Buntinx Training & Consultancy.