

Medewerkers in de zorg behouden... Hoe dan?



Naam
Studentnummer
Opleiding
Onderwijsinstelling
Begeleider
Beoordelaar
Afstudeerorganisatie
Datum

Floor Mulhof
2088711
Human Resource Management
Avans Hogeschool 's-Hertogenbosch
Renate Knol
Jack Withaar
Cello
6 juni 2018

Voorwoord

Ik heb het onderzoek voor mijn afstudeerscriptie uitgevoerd bij Cello, een zorginstelling voor mensen met een beperking. Sinds mijn stage in het derde jaar van de opleiding merkte ik dat de non-profitsector mij goed beviel. Ik wilde hier in mijn vierde jaar dan ook graag stage lopen, al wilde ik wel iets anders dan een school, om mezelf uit te kunnen dagen in een omgeving die ik nog niet kende. Gelukkig kon ik bij Cello terecht. Ik had namelijk nog geen ervaring in de zorg, wat het voor mij extra interessant maakte. Hoe zit deze organisatie in elkaar en waar loopt de zorginstelling tegenaan?

Na een intakegesprek bleek dat Cello niet goed wist hoe zij het huidige zorgpersoneel kon behouden. Het behoud van personeel is tijdens de opleiding altijd een thema geweest dat me heeft geboeid, dus ik ben met enthousiasme aan de slag gegaan met het vraagstuk dat Cello had liggen.

Deze scriptie is bestemd voor mijn opdrachtgever Annemarie Loonen, manager P&O, en voor de Raad van Bestuur van Cello.

Ik wil allereerst mijn stagebegeleiders, Annemarie Loonen en Arno van Esch, bedanken voor de begeleiding die ik heb gekregen gedurende mijn afstudeerstage. Ik wil ook Erik Wetzter bedanken; ook hij heeft me veel informatie gegeven waarmee ik verder kon.

Ik wil daarnaast alle medewerkers van Cello bedanken die de enquête hebben ingevuld en die hebben deelgenomen aan de groepsgesprekken. Ik wil als laatste Hans van Enzel van SWZ, Sigrid Kemps van Amarant en Angela Buijze van Prisma bedanken voor het gesprek met mij over hun aanpak op het gebied van behoud van personeel.

Floor Mulhof
Vught, 6 juni 2018

Managementsamenvatting

Cello heeft op dit moment onvoldoende inzicht in wat haar medewerkers bindt aan de organisatie. Hierdoor kan zij niet inspelen op de behoeften van haar medewerkers om te voorkomen dat zij de organisatie te verlaten, omdat deze behoeften niet duidelijk zijn. Aangezien er een tekort aan zorgpersoneel wordt verwacht, is dit belangrijke informatie. Het doel van dit onderzoek is daarom om inzicht te krijgen in wat medewerkers van de primaire zorg behoudt voor Cello. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: hoe kan Cello haar medewerkers van de primaire zorg behouden?

Er is eerst een enquête afgenomen onder de medewerkers van Cello om te onderzoeken hoe tevreden zij zijn over hun werk en welke onderdelen hiervan belangrijk zijn om te blijven werken bij Cello. Daarna zijn er groeps gesprekken gevoerd om de behoefte van de medewerkers in kaart te brengen. Ook is er bekeken wat soortgelijke zorginstellingen doen om medewerkers te behouden. Bij het gehele onderzoek staan de 4 a's centraal: arbeidsinhoud, -omstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen. Bij de enquêtes en de groeps gesprekken zijn de medewerkers primaire zorg ingedeeld in twee groepen: medewerkers met een verpleegkundige achtergrond en overige medewerkers.

Na analyse van de gegevens bleek dat er weinig verschil zit tussen de resultaten van de twee onderzoeksgroepen. De grootste pijnpunten zijn bij beide groepen de arbeidsvoorwaarden; medewerkers zijn ontevreden met de lengte van hun diensten en de omvang van hun contract. Daarnaast kwam naar voren dat beide groepen waardering en betrokkenheid van het management misten. Ook voelde de medewerkers door het werken in vitale teams meer werkdruk en vonden dat zij minder tijd hadden met de cliënten.

Er zijn verschillende aanbevelingen geformuleerd. Het eerste advies is om weer exitgegevens te documenteren en analyseren. Het tweede advies is om er door middel van gesprekken met medewerkers achter te komen of de behoefte die nu is geanalyseerd, overeenkomt met de behoefte van alle medewerkers. Uitgaande van de behoefte die in dit onderzoek is vastgesteld, is het advies het gevoel van waardering door en betrokkenheid van managers te vergroten. Daarnaast is het advies om de vitale teams te evalueren met de medewerkers en om een oplossing te bedenken voor de korte diensten. Het combineren van wonen en dagbesteding zou bij een aantal woningen een oplossing kunnen zijn.

De baten van deze adviezen zijn voornamelijk medewerkers die minder snel de organisatie verlaten, de totaalkosten zijn €81.247,02.

Inhoudsopgave

Begrippenlijst.....	1
1 Inleiding	2
1.1 Context en aanleiding.....	2
2.1 Praktijkvraag.....	7
1.3 Probleemanalyse.....	7
1.4 Theoretisch kader	7
1.5 Toegespitste onderzoeksvraag	9
1.6 Leeswijzer.....	10
2 Methode van onderzoek	11
2.1 Onderzoeksmethoden.....	11
2.2 Validiteit	12
2.3 Betrouwbaarheid	12
2.4 Onderzoeksdoelgroep	13
2.5 Verwerking van data	14
3 Resultaten	15
3.1 Enquête.....	15
3.1.1 Beantwoording deelvraag 1	16
3.1.2 Beantwoording deelvraag 2	18
3.2 Benchmarking	21
3.2.1 Beantwoording deelvraag 3	21
3.3 Groepsgesprekken	22
3.3.1 Beantwoording deelvraag 4	22
4 Conclusies	25
5 Aanbevelingen	28
5.1 Kosten- en batenanalyse.....	28
6 Literatuurlijst	33
6 Bijlagen	35

Begrippenlijst

BIG-registratie

Dit is een registratie in het BIG-register. Het BIG-register is een Nederlands register waarin het basisberoep is opgenomen van individuen die werkzaam zijn in een aantal beroepsgroepen in de gezondheidszorg, waaronder functies in de gehandicaptenzorg. Voor deze registratie moet je aan een aantal voorwaarden voldoen, anders verloopt deze. (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, z.d.)

Medewerkers EGP/Complex

Dit zijn medewerkers die werken met cliënten die een Ernstige GedragsProblematiek hebben, of met cliënten die complexere beperkingen hebben en daardoor complexere zorg nodig hebben.

Medewerkers met een verpleegkundige achtergrond

In dit onderzoek worden hiermee medewerkers bedoeld die een opleiding verpleegkundige op niveau 4 (MBO) of 5 (HBO) hebben afgerond.

Medewerkers van de primaire zorg

Onder medewerkers van de primaire zorg worden alle medewerkers verstaan die werken met de cliënten. De ondersteunende diensten en het management behoren dus niet tot de primaire zorg.

ONS

ONS is een computersysteem dat sinds 2017 gebruikt wordt als roostersysteem en als systeem waarin medewerkers hun rapportages over cliënten kunnen plaatsen.

PBL-uren

PBL staat voor Persoonlijk Budget Levensfase. Iedere medewerker bouwt per jaar PBL-uren op die zij kan gebruiken om uren vrij te nemen. Het aantal PBL-uren dat iemand ontvangt, is afhankelijk van de omvang van het contract en van de leeftijd van de medewerker. Hoe ouder de medewerker is, hoe sneller de PBL-uren opgebouwd worden.

Verpleegkundigen Medische Dienst

Op dit moment is er geen functienaam 'verpleegkundigen' in de primaire zorg. Er zijn wel verpleegkundigen werkzaam die vallen onder Medische Dienst. Deze verpleegkundigen zijn gekoppeld aan de huisarts en kunnen specialistische verpleegkundige handelingen uitvoeren. Op dit moment is er bij Cello een verpleegkundige van de Medische Dienst nodig bij de verpleegkundige handelingen die nodig zijn bij cliënten.

Vitale teams

Dit zijn teams die steeds meer zelf organiserend werken. De manager krijgt hierdoor een andere rol; de rol van de leidinggevende is hier niet meer traditioneel, maar coachend. Medewerkers krijgen door het zelf organiseren meer eigen verantwoordelijkheid en mogen zelf meer zaken regelen.

Voorzieningen

Dit zijn woningen voor cliënten waarin medewerkers werkzaam zijn.

Inleiding

1.1 Context en aanleiding

Hoe behoud ik mijn medewerkers nu en in de toekomst, met in het achterhoofd de veranderende arbeidsmarkt? Dat is een van de uitdagingen die Cello, een zorginstelling die dienstverlening biedt aan mensen met een beperking, heeft.

Cello begeleidt mensen bij het wonen, werken, logeren, bij dagbesteding en besteding van hun vrije tijd. Cello biedt daarnaast begeleiding, behandelingen, thuiszorg en advies. Cello bestaat uit vier sectoren, waarvan bij drie sectoren het bieden van begeleiding bij wonen, specialistische ondersteuning en vragen in de thuissituatie centraal staan. De vierde sector focust zich op dagbesteding, werk en vrije tijd.

Bij Cello werken 2700 medewerkers en ongeveer 1000 vrijwilligers. Cello heeft ruim 2000 cliënten die gebruikmaken van de zorg die Cello biedt. De cliënten zijn voornamelijk woonachtig in Noord-Brabant en in de Bommelerwaard. (Cello, z.d.)

Er zijn verschillende aanleidingen voor deze praktijkvraag van Cello. Allereerst zullen hieronder de maatschappelijke ontwikkelingen beschreven worden die samenhangen met dit vraagstuk.

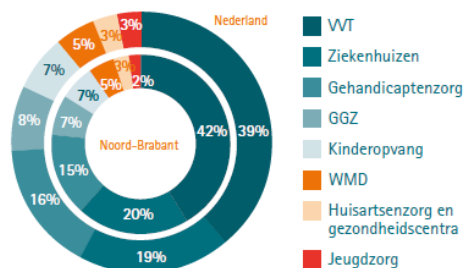
Demografische ontwikkelingen

Het aantal 65-plussers zal in de toekomst veel hoger liggen dan nu. Er is nu sprake van een percentage van 19 procent; voor 2040 is de prognose dat het percentage 65-plussers rond de 26 procent ligt. De 19 procent van nu komt neer op 3,2 miljoen inwoners die 65 jaar of ouder zijn; de 26 procent in 2040 komt neer op 4,8 miljoen inwoners van 65 jaar of ouder (Centraal Bureau voor de statistiek, 2017). Deze vergrijzing heeft meerdere oorzaken. Allereerst de hoge geboortecijfers net na de tweede wereldoorlog, de zogenaamde 'Babyboomers' en de geboortecijfers in 1970 die veel lager waren. Daarnaast speelt de hogere levensverwachting, die naar verwachting blijft stijgen, een rol (Transvorm, 2017). Er is dus sprake van vergrijzing, maar ook van ontgroening (Centraal Bureau voor de statistiek, 2017). Ontgroening betekent dat het aantal jongeren onder de 20 jaar daalt. In bijlage 2 zijn deze grijze en groene druk weergegeven. Dit betekent dat de zorgvraag in Nederland stijgt en de arbeidsmarkt tegelijkertijd krappere wordt. Dit zorgt ervoor dat veel organisaties, waaronder Cello, bezig zijn met het behouden van personeel, om ook in de toekomst voldoende personeel te hebben.

Sector Zorg en Welzijn

Ook in de sector Zorg en Welzijn, waaronder Cello valt, zijn verschillende ontwikkelingen te zien die een aanleiding zijn voor het vraagstuk van Cello. Deze worden hieronder behandeld.

In de zorg werken ruim één miljoen werknemers en de zorgsector is goed voor 14 procent van de banen van alle medewerkers in Nederland (Transvorm, 2017). In figuur 1 is te zien hoe de medewerkers verdeeld zijn over de branches in de zorg.



Figuur 1. Aantal medewerkers Zorg en Welzijn Noord-Brabant en Nederland per branche. Overgenomen uit *Arbeidsmarkt in Kaart: november 2017 Noord-Brabant, 2017*

(Transvorm, 2017)

Stijging zorgvraag

Omdat het aantal ouderen stijgt, stijgt daarmee ook de zorgvraag. Van de mensen van 65 jaar of ouder heeft 70 procent een chronische ziekte (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017). Van de mensen van 75 jaar en ouder heeft de helft meer dan één chronische ziekte, waarvan er 63 procent twee of meer chronische ziekten (multi-morbiditeit) heeft. Van de 75-plussers heeft 32 procent drie of meer chronische ziekten. Door de toename van het aantal ouderen is de prognose dat het zorgvolume stijgt met vier procent per jaar. In 2030 zullen naar verwachting 7 miljoen Nederlanders een of meer chronische aandoeningen hebben. (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017)

Doordat de vraag naar zorg stijgt en de arbeidsmarkt (door vergrijzing en ontgroening) tegelijkertijd steeds krappere wordt, is het voor steeds meer zorginstellingen lastig om aan personeel te komen. Dit is ook te zien in de spanningsindicator van de zorgsector in bijlage 3, gemaakt door het UWV (2017). De krapte is vooral te zien bij de functies van verpleegkundigen (niveau 4 en 5), verzorgenden en artsen (Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn, 2015). De krapte is niet bij iedere functie in de zorg te zien; zo is de arbeidsmarkt voor maatschappelijk werkers heel ruim (Transvorm, 2017). Om als organisatie ook in de toekomst voldoende personeel te hebben, is het van belang dat er niet alleen wordt gefocust op instroom van nieuwe medewerkers, maar dat er ook wordt bekeken hoe het huidige personeel behouden kan worden.

Bezuinigingen

De afgelopen jaren zijn er maatregelen genomen om de zorg betaalbaar te houden. Dit heeft in 2012 tot gevolg gehad dat de vraag naar personeel in de zorg afnam. In deze periode is het aantal banen in de zorg afgenomen met 5 procent (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen, 2017). Aan deze krimp lijkt inmiddels een eind te zijn gekomen; vanaf 2016 is er namelijk weer een groei te zien. Het UWV (2017) verwacht in 2018 1,08 miljoen banen. Dit aantal is echter nog steeds lager dan voor de krimp die begon in 2012. (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017) Door deze bezuinigingen zijn er veel mensen in de zorg ontslagen, die, nu de werkgelegenheid in de zorg weer toeneemt, hard nodig zijn. (Transvorm, 2017) Er staan daarom bij Cello doorlopend vacatures open, die moeilijk te vervullen zijn. Cijfers over hoeveel vacatures er in een jaar open staan en hoe lang het duurt voordat deze vervuld zijn, zijn niet bekend.

Concurrenten

Cello heeft verschillende concurrenten. Niet alleen andere instellingen die gehandicaptenzorg aanbieden (zoals Prisma en Amarant), ook andere soorten zorginstellingen kunnen gezien worden als concurrenten. Studenten kiezen namelijk tijdens hun opleiding in welke richting van de zorg zij willen werken. Zo geeft iedere branche een andere invulling aan de functie van bijvoorbeeld verpleegkundige, die (on)aantrekkelijker kan zijn dan dezelfde functie in de gehandicaptenzorg. De verschillende branches zijn onder andere (Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn, 2015):

- VVT: Verpleging, Verzorging en Thuiszorg
- Kinderopvang
- Jeugdzorg
- Huisartsenzorg en gezondheidscentra
- Geestelijke gezondheidszorg

Deze concurrenten zijn van belang voor het vraagstuk van Cello; op de steeds krappere arbeidsmarkt kunnen medewerkers ook kiezen voor concurrerende werkgevers. Op een krappe arbeidsmarkt hebben medewerkers veel keuze. Op dit moment is het bij de P&O afdeling niet bekend of er door de managers exitgesprekken worden gehouden. Van de eventuele exitgesprekken die worden gehouden, wordt niets gedocumenteerd. Of medewerkers Cello nu al verlaten omdat zij veel keuze hebben en daarom gaan werken bij een andere werkgever, is daarom niet bekend.

Gehandicaptenzorg

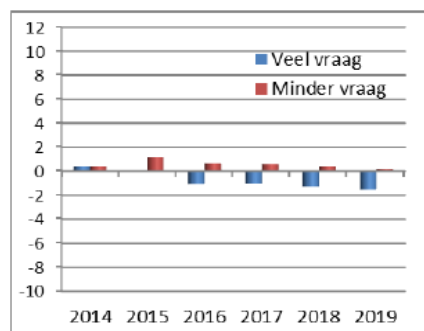
De gemiddelde leeftijd van de werknemers in de gehandicaptenzorg stijgt langzaam. Zo was de gemiddelde leeftijd in 2013 nog 40,1 jaar en was deze leeftijd in 2015 40,7. De stijging van de gemiddelde leeftijd in deze branche betekent dat er de komende jaren een omslag op de

arbeidsmarkt verwacht kan worden. Van 2015 tot 2023 bereiken ruim 16.000 werknemers de pensioengerechtigde leeftijd. Daardoor ontstaat er een vraag naar nieuw personeel, ook bij Cello. Aangezien het gaat om een verwachting, zijn de precieze cijfers van hoe dit zal zijn bij Cello niet bekend. (Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland, 2017)

Om aan de zorgvraag te kunnen voldoen, heeft de gehandicaptenzorg voor 2020 in totaal 10.000 nieuwe medewerkers nodig. Aan deze vraag is niet gemakkelijk te voldoen, aangezien er vooral een tekort aan zorgpersoneel niveau 4 en 5 is en wordt verwacht. Er is hoe dan ook een tekort aan medewerkers in de zorg, maar het grootste tekort is te zien bij de verpleegkundigen niveau 4 en 5. Een gedeelte van de primaire zorg bij Cello bestaat uit medewerkers die een verpleegkundige opleiding hebben afgerond op niveau 4 of 5. Hoe groot dit gedeelte is, is bij Cello niet bekend in cijfers. Het aantal studenten verpleegkunde op het HBO stijgt de laatste jaren, maar nog niet genoeg om het tekort te kunnen opvangen. (Duizenden medewerkers tekort in gehandicaptenzorg, 2017) (Algemeen Dagblad, 2016)

In figuur 2 is te zien hoe dit tekort voorspeld wordt bij verpleegkundigen niveau 4. (Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn, 2015). Er wordt bij deze voorspellingen uitgegaan van een 'veel vraag scenario' en een 'minder vraag scenario'. In beide scenario's is er in 2019 een tekort aan verpleegkundigen niveau 4.

Verpleegkundigen niveau 4 in %



Figuur 2. Vraag en aanbod verpleegkundigen niveau 4.
Overgenomen uit *Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt en Welzijn*, 2015.)

In bijlage 4 is echter te zien dat ook de instroom van verpleegkundigen niveau 4 en 5 is gegroeid. Hierbij is de prognose echter dat deze groei niet sterk genoeg is om de stijgende vraag vanuit de arbeidsmarkt te ondervangen. (Transvorm, 2017) (Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland, 2017)

Door de steeds krappere arbeidsmarkt door vergrijzing, ontgroening en door een daling van de instroom van verzorgenden en verpleegkundigen, ziet Cello de noodzaak om op het naderende tekort aan medewerkers in de primaire zorg te anticiperen. Zich louter richten op het aantrekken van nieuwe medewerkers is maar een deel van de oplossing als er geen aandacht wordt besteed aan het behouden van huidige medewerkers. Door de krappe arbeidsmarkt en de toenemende vraag naar verpleegkundigen en verzorgenden, zijn er voor de huidige medewerkers van Cello namelijk veel mogelijkheden om bij een andere organisatie te gaan werken.

De medewerkers in de primaire zorg zijn hierbij het belangrijkste: in deze groep wordt namelijk het grootste tekort verwacht. Daarnaast is de uitvoerende kern bij Cello het belangrijkste organisatieonderdeel (Mintzberg, 2006), wat het voor Cello nuttig maakt om te onderzoeken hoe zij deze uitvoerende kern kunnen behouden. Zonder deze uitvoerende kern kunnen zij namelijk niet voortbestaan en kunnen zij de cliënten niet meer ondersteunen.

Informatie over Cello

Niet alleen externe factoren zijn een aanleiding voor de uitdaging die Cello heeft. Er zijn ook factoren binnen de organisatie die ervoor zorgen dat Cello aan de slag wil met het behouden van het personeel.

Visie

De visie van Cello luidt als volgt:

"Cello wil dat mensen met een beperking net als alle andere mensen in Nederland een eigen leven kunnen leiden. Zij zijn in de eerste plaats burger van deze samenleving, met dezelfde behoeften en rechten als ieder ander. Dat betekent dat wat voor alle andere mensen geldt, ook voor hen geldt. Mensen met een beperking moeten dus op dezelfde manier kunnen wonen, werken en leven als iedereen. Om dat te bereiken, hebben zij wel extra ondersteuning nodig in het dagelijkse leven. Ondersteuning die past bij hun vraag en ondersteuning die, als dat nodig is, mee verandert met hun vraag. Cello kan die ondersteuning geven." (Cello, z.d.)

Zonder behoud van personeel kan Cello niet de extra ondersteuning bieden die haar cliënten nodig hebben. De ondersteuning kan met te weinig personeel niet mee veranderen met de vraag van de cliënten als dit nodig is. Als de medewerkers van Cello niet behouden kunnen worden, kan haar dienstverlening niet stroken met de visie die zij heeft. Reden te meer voor Cello om met het behouden van medewerkers aan de slag te gaan.

Structuur

Cello heeft een platte structuur met korte lijnen. De Raad van Bestuur, de sectoren en een aantal stafdiensten worden ondersteund door de afdelingen Personeel en Organisatie, Facilitair Bedrijf, Communicatie en de Economische Administratieve Dienst. Er is daarnaast een Dienst Inhoudelijke Ondersteuning en Expertise. De organogram van Cello is terug te vinden in bijlage 1. (Cello, z.d.)

Om de structuur van Cello goed in beeld te brengen, kan er gebruik gemaakt worden van de theorieën van Mintzberg (Mintzberg, 2006, p.5) De uitvoerende kern is bij deze organisatie het belangrijkste organisatieonderdeel. Zonder de verpleegkundigen en verzorgenden die werken in de primaire zorg, kan Cello niet voortbestaan. Er is bij Cello sprake van standaardisatie van kennis en vaardigheden. (Mintzberg, 2006, p.6) Werknemers worden via training en opleiding geschikt gemaakt om het werk te kunnen doen dat zij moeten doen. Cello is een professionele organisatie (Mintzberg, 2006, p.5) . Er wordt vertrouwd op de kennis en kunde van het personeel.

Als Cello wordt getypeerd aan de hand van de theorie van Mintzberg, benadrukt dit het belang van behoud van voldoende personeel. De uitvoerende kern is namelijk bij Cello het belangrijkste; zonder hen kan de organisatie niet voortbestaan. Dit geeft het belang aan van het behouden van personeel.

Functies primaire zorg

De uitvoerende kern die werkt op basis van standaardisatie van kennis en vaardigheden bij Cello wordt de primaire zorg genoemd. Bij Cello zijn er geen functies die 'verpleegkundigen' genoemd worden, maar er zijn wel medewerkers met deze opleiding werkzaam in de primaire zorg, zoals persoonlijk begeleiders. De praktijkvraag waarmee Cello zich bezighoudt is vooral gericht op deze groep medewerkers, omdat bij deze groep in de toekomst het grootste tekort wordt verwacht. De primaire zorg bestaat bij Cello uit de volgende functiegroepen, gebaseerd op de strategische personeelsplanning van Cello:

- | | |
|---|--|
| 1 | Coördinerend begeleider |
| 2 | Persoonlijk begeleider |
| 3 | Begeleider |
| 4 | Assistent begeleider |
| 5 | Coördinerend begeleider Ernstige Gedragsproblematiek (EGP) |
| 6 | Persoonlijk begeleider Ernstige Gedragsproblematiek (EGP) |
| 7 | Begeleider Ernstige Gedragsproblematiek (EGP) |

Boven de medewerkers van de primaire zorg staan de managers zorg en dienstverlening, en daarboven staan de sectormanagers. De laatste twee groepen behoren niet tot de onderzoeksgroep van dit onderzoek.

Huidige stand van zaken

Cello heeft op dit moment al verschillende faciliteiten om haar medewerkers te behouden. De onderstaande faciliteiten en regelingen gelden voor de primaire zorg, maar zijn ook voor medewerkers van de ondersteunende diensten beschikbaar. (A. van Esch, persoonlijke communicatie, 26 januari 2018)

Arbeidsinhoud

Leidinggevenden van Cello voeren ieder jaar gesprekken met hun medewerkers. In deze gesprekken wordt de vitaliteit en de loopbaan van de medewerkers besproken. Aan de hand van deze gesprekken kunnen medewerkers in gesprek gaan met een loopbaancoach die aangeboden wordt door Cello. Medewerkers kunnen ook een scholing gaan volgen. Cello heeft een eigen opleidingscentrum met een groot scholingsaanbod. Via dit opleidingscentrum kunnen medewerkers scholing volgen die Cello intern aanbiedt, maar er is voor medewerkers ook de mogelijkheid om externe scholing te volgen. Cello is daarnaast, in samenwerking met de FWG (een onderzoeks- en adviesbureau voor HR in de zorg), bezig met nieuwe functiebeschrijvingen, waarbij de verpleegkundige taken meer aan bod komen. De vraag hierbij is hoeveel functies met meer verpleegkundige taken er zullen komen in de toekomst.

Arbeidsomstandigheden

Er is bij Cello een arbo-coördinator in dienst, die onderzoek kan doen naar de werkplekken van medewerkers. Mochten medewerkers lichamelijke klachten hebben, is er een mogelijkheid om op kosten van Cello de werkplek aan te passen of naar de fysiotherapeut te gaan. Om medewerkers op mentaal gebied goed te ondersteunen zijn er meerdere bedrijfspsychologen beschikbaar. Er worden daarnaast trainingen verzorgd over bijvoorbeeld omgaan met agressie en mentale weerbaarheid. (A. van Esch, persoonlijke communicatie, 26 januari 2018)

Als medewerkers solliciteren naar een functie op een groep met ernstige gedragsproblematiek, is een zogenaamde EQ-I test onderdeel van de sollicitatieprocedure. EQ-I staat voor Individueel Equilibrium en is een test om de emotionele intelligentie in kaart te brengen. Na het doen van deze test is de medewerker op de hoogte van zijn of haar kwaliteiten en ontwikkelpunten. De medewerker kan hiermee vervolgens aan de slag in het werk. Op deze manier probeert Cello te voorkomen dat medewerkers het werk mentaal niet goed aankunnen omdat zij niet weten waarin zij zich nog moeten ontwikkelen.

Cello heeft oog voor de privésituatie van medewerkers en als zich daarin bijzondere omstandigheden voordoen, bestaat er een mogelijkheid tot ondersteuning. Zo is er de mogelijkheid tot ondersteuning van medewerkers met kanker en ondersteuning door maatschappelijk werk.

Arbeidsvoorwaarden

Voor wat betreft functie- en loongebouw volgt Cello de cao gehandicaptenzorg en wordt Cello ondersteund door FWG advies. Er wordt bij Cello onderscheid gemaakt in salaris voor medewerkers die werken met 'reguliere' cliënten en medewerkers die werken met cliënten met een ernstige gedragsproblematiek (EGP). Medewerkers die werken met EGP-cliënten worden een schaal hoger ingeschaald. Op het gebied van secundaire voorwaarden is er meer mogelijk; bij aanname wordt er met medewerkers gesproken over welke secundaire voorwaarden zij zouden willen. Er wordt door Cello dan bekeken wat er mogelijk is. (A. van Esch, persoonlijke communicatie, 26 januari 2018)

Vanaf april 2018 is er een onderzoek onder medewerkers gestart naar de tevredenheid over de omvang van de contracten. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek zal bekeken worden wat er mogelijk is op dit gebied om dit in positieve zin voor de medewerkers te veranderen.

(E. Wetzter, persoonlijke communicatie, 26 januari 2018)

Arbeidsverhoudingen

Cello werkt sinds 2016 met zogenaamde vitale teams. Dit betekent dat teams steeds meer zelf organiserend werken. De manager krijgt hierdoor een andere rol; de rol van de leidinggevende is hier niet meer traditioneel, maar heeft een coachend karakter. Medewerkers krijgen door het zelf organiseren meer eigen verantwoordelijkheid en mogen zelf meer zaken regelen. Teams maken zelf een teamjaarplan. Teams zijn op deze manier eigenaar van hun eigen werk. Op Intranet is er een Toolkit beschikbaar, waarin verschillende trainingen en cursussen worden aangeboden zodat medewerkers in een team elkaar beter leren kennen en hierdoor een beter vitaal team kunnen zijn.

Exitgesprekken

Het is niet bekend of managers op dit moment exitgesprekken voeren. Er wordt in ieder geval niets van gedocumenteerd. Dit hebben zij in het verleden wel gedaan, maar hier is een aantal jaar geleden mee gestopt.

1.2 Praktijkvraag

Aan de hand van de verschillende aanleidingen, kan de volgende praktijkvraag worden geformuleerd: *Hoe kan Cello inspelen op de voorspelde krapte op de arbeidsmarkt in de zorgsector, zodat zij haar medewerkers in de primaire zorg behoudt?*

1.3 Probleemanalyse

Aan de hand van de context, aanleiding en de praktijkvraag, kan het probleem waarmee Cello te maken heeft geformuleerd worden. Dit zal in deze paragraaf worden beschreven.

In paragraaf 1.1 wordt duidelijk dat door de vergrijzing van de bevolking en de stijging van het zorgaanbod de vraag naar zorgpersoneel toeneemt. Daarnaast vergrijst het personeel in de branche, waardoor er in 2025 een grote vervangingsvraag wordt voorspeld. De ontgroening van de bevolking zorgt er ook voor dat de instroom in de zorgopleidingen niet op peil wordt gehouden. Deze factoren zorgen ervoor dat het niet voldoende is om enkel in te zetten op de instroom van nieuw personeel. Er moet ook gekeken worden naar hoe het huidige personeel van Cello (dat door de krappe arbeidsmarkt veel keuze heeft) behouden kan worden.

Cello heeft op dit moment onvoldoende inzicht in wat haar medewerkers bindt aan de organisatie. Hierdoor kan zij niet inspelen op de behoeften van haar medewerkers om te voorkomen dat zij de organisatie te verlaten, simpelweg omdat deze behoeften niet duidelijk in beeld zijn. (A. van Esch, persoonlijke communicatie, 31 januari 2018) Dit probleem speelt vooral bij de medewerkers in de primaire zorg, omdat bij deze groep onder andere verpleegkundigen niveau 4 en 5) in de toekomst het grootste tekort wordt verwacht. (CBS, 2017)

1.4 Theoretisch kader

In deze paragraaf wordt allereerst duidelijkheid geschept over het onderwerp van dit onderzoek. Dit wordt gedaan door de definities die worden gebruikt te verduidelijken en door middel van literatuur meer achtergrondinformatie te geven over het onderzoeksonderwerp. Het behouden van personeel wordt ook wel retentie genoemd. Dit begrip zal in dit theoretisch kader verder worden uitgewerkt.

Retentie

Het woord retentie is afgeleid van het Engelse werkwoord 'to retain' wat vasthouden betekent. Retentiemanagement is dan ook gericht op het behouden van personeel en om het verloop te voorkomen (Rammant & Pepermans, 2003). Onder verloop wordt in dit onderzoek zowel vrijwillig als gedwongen ontslag verstaan.

Functies van retentiemanagement

Er zijn verschillende redenen om retentiemanagement uit te voeren (Rammant & Pepermans, 2003). Allereerst gebeurt dit om een te hoog verloop te voorkomen, omdat er hierbij veel kennis en ervaring verloren gaat. Een te laag verloop is echter ook niet goed voor een organisatie; er is dan kans dat de organisatie verstart. Er zijn dan niet voldoende nieuwe medewerkers met nieuwe ideeën om de continuïteit te waarborgen.

Een tweede reden om retentiemanagement uit te voeren is om de kosten die verloop met zich meebrengt te voorkomen. Er kan hierbij worden gedacht aan de transitievergoeding die moet worden betaald bij gedwongen ontslag, maar ook aan de opleidingskosten om de nieuwe medewerkers zo goed mogelijk te laten functioneren. Dit zijn de directe kosten. Er zijn ook indirecte kosten die gemaakt worden door verloop. Een voorbeeld van deze kosten is het werk dat blijft liggen of het extra werk dat collega's moeten doen.

Ook heeft retentiemanagement een functie als er gekeken wordt naar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Er is sprake van vergrijzing (stijging van het aantal 65-plussers) en van ontgroening (daling van het aantal jongeren onder de 20 jaar). Hierdoor is er sprake van een schaarse arbeidsmarkt en de voorspellingen zijn dat deze schaarste alleen maar toeneemt (CBS, 2017) (Transvorm, 2017). Hierdoor ontstaat er een zogeheten 'war for talent'. Dit betekent dat het voor organisaties moeilijk is om talentvol personeel aan te trekken en te behouden. Talentvolle medewerkers hebben op een schaarse arbeidsmarkt de kans om te kiezen welke werkgever zij het aantrekkelijkst vinden. Dit benadrukt het belang van goed retentiemanagement.

Soorten retentie

Er zijn verschillende soorten retentie. Deze zullen hieronder kort worden beschreven.

Mensenretentie

Deze vorm van retentie is gericht op het behoud van de mensen in de organisatie die de kennis en vaardigheden hebben die nodig zijn om de organisatie tot een succes te maken. De kennis en ervaring die zij hebben, kunnen niet zomaar vervangen worden. Men spreekt daarom ook wel van een 'knowledge worker'. Dit zijn medewerkers die écht het verschil maken. Een retentiebeleid dat gericht is op het behoud van mensen, moet dan ook zeker niet gericht zijn op alle medewerkers in de organisatie; niet iedere medewerker is namelijk een knowledge worker (Planting, 2012)

Kennisretentie

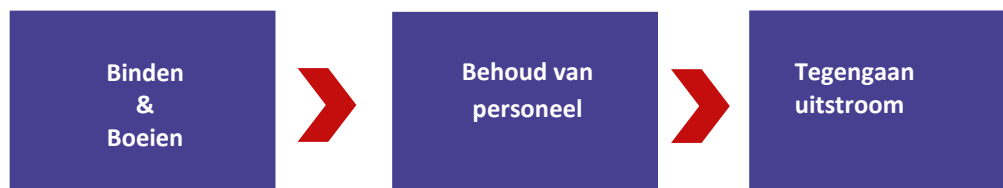
Bij mensenretentie wordt er zoveel mogelijk voorkomen dat medewerkers de organisatie verlaten. Het is echter niet mogelijk om het verloop volledig tegen te houden. Door middel van een kennisretentiebeleid kan ervoor worden gezorgd dat, ondanks dat medewerkers de organisatie verlaten, de kennis die deze medewerkers hebben niet verloren gaat. (Planting, 2012)

Binden en boeien

Als er een mensenretentiebeleid gevoerd wordt, kan er een onderverdeling worden gemaakt in het binden en het boeien van medewerkers. Organisaties binden medewerkers om ervoor te zorgen dat medewerkers niet bij een andere werkgever gaan werken. Organisaties boeien medewerkers omdat zij de motivatie van de werknemers willen verhogen. (Randstad, z.d.)

Volgens van Bruel & Colsen (1998) komt binden en boeien voort uit de basisdrijfveren van mensen: enerzijds bij een groep willen horen en hierin op kunnen gaan, anderzijds het kunnen ontwikkelen als individu.

Sels & Theunissen (2006) geeft als definitie van binden en boeien: een verzameling van maatregelen die een werkgever kan nemen om de kostbare medewerkers gemotiveerd binnen de organisatie te behouden.' Ook Hemminga (2007) geeft aan dat de voornaamste reden om medewerkers te binden en boeien het verkleinen van de uitstroom is.



Kwaliteit van het werk

Om medewerkers te binden en te boeien met als resultaat hen ook daadwerkelijk te behouden, is de kwaliteit van het werk belangrijk. Als de kwaliteit van het werk niet goed is, bestaat de kans dat medewerkers ontevreden zijn en sneller de organisatie verlaten (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert, 2011). De kwaliteit van het werk kan bepaald worden aan de hand van de 4 A's (Beukema, Coenen & Valkenburg, 1996). Deze theorie is al ouder, maar de 4 A's vormen ook nu de basiselementen van arbeid. De 4A's staan voor (Beukema, Coenen & Valkenburg, 1996):

- *Arbeidsinhoud*
Dit begrip verwijst naar de aard en het niveau van het werk en de wijze waarop werk gedaan moet worden. Belangrijke aspecten bij deze A zijn de taakstructuur, samenwerkingsmogelijkheden en de autonomie (de mate waarin medewerkers zelfstandig beslissingen mogen nemen)
- *Arbeidsomstandigheden*
Dit begrip verwijst naar de fysieke omstandigheden waarin medewerkers werken. Belangrijke aspecten hierbij zijn veiligheid, lichamelijke belasting en bescherming tegen ongevallen. De laatste jaren is er een verschuiving te zien van fysieke omstandigheden naar psychische belasting.
- *Arbeidsvoorwaarden*
Dit begrip verwijst naar alle afspraken tussen werkgever en medewerkers. Het gaat hier dan over afspraken die gemaakt zijn over de voorwaarden waaronder de medewerkers werk

verrichten. Belangrijke aspecten hierbij zijn onder andere salarisafspraken, ontwikkelingsmogelijkheden en pensioenregelingen.

- *Arbeidsverhoudingen*

Dit begrip verwijst naar de aard van de verhoudingen tussen verschillende partijen in de organisatie. Belangrijke aspecten hierbij zijn inspraakmogelijkheden, omgaan met onderlinge conflicten, de stijl van leidinggeven en de wijze van samenwerken.

1.5 Toegespitste onderzoeksvraag

1.5.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in wat de medewerkers van de primaire zorg van Cello behoudt bij de organisatie middels kwalitatief en kwantitatief onderzoek, om te komen tot passende adviezen waarmee de directie het behoud van medewerkers kan bewerkstelligen.

Dit onderzoek stopt na het formuleren van adviezen voor Cello. Het is daarna aan de directie van Cello om actie te ondernemen naar aanleiding van dit onderzoek.

Relevantie

De resultaten van dit onderzoek zijn van belang voor Cello. Op basis van de resultaten die verkregen worden door middel van dit onderzoek over de verpleegkundigen en medewerkers van de primaire zorg, kan de organisatie de keuze maken in hoeverre zij haar medewerkers tegemoet kan en wil komen in hun behoeften. Er is bij dit onderzoek dus sprake van een praktische relevantie.

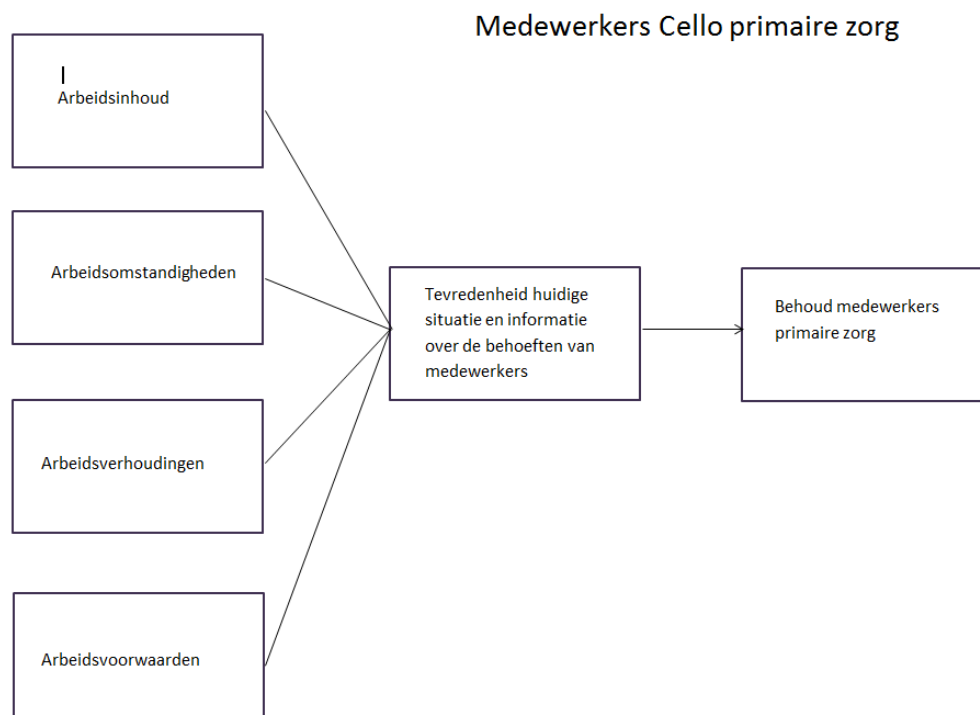
Afbakening

Er wordt alleen onderzoek gedaan onder de medewerkers van Cello in de primaire zorg. Medewerkers die niet behoren tot deze groep, worden niet meegenomen in de resultaten van dit onderzoek.

Er is alleen gekeken naar hoe er ingespeeld kan worden op de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, met als doel het behouden van het personeel. Werving van nieuw personeel wordt in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

1.5.2 Conceptueel model

Hieronder is visueel weergegeven op welke manier de informatie over hoe de medewerkers primaire zorg bij Cello behouden kunnen worden, verkregen is.



1.5.3 Centrale vraag

Aan de hand van het conceptueel model, luidt de toegespitste onderzoeksvraag als volgt:

Hoe kan Cello haar medewerkers van de primaire zorg behouden?

1.5.4 Deelvragen

Aan de hand van het conceptueel model en de centrale vraag die hierboven is beschreven, kunnen deelvragen worden geformuleerd:

- 1 Hoe denken medewerkers primaire zorg op dit moment over hun kwaliteit van het werk (arbeidsomstandigheden, -voorwaarden, -inhoud en -verhoudingen)?
- 2 In welke mate is de tevredenheid over de aspecten van de kwaliteit van werk voor medewerkers primaire zorg bepalend om te blijven werken bij Cello?
- 3 Wat doen vergelijkbare zorginstellingen om medewerkers van de primaire zorg te behouden?
- 4 Wat zijn de behoeften van de medewerkers primaire zorg van Cello om te blijven werken bij de organisatie?

1.6 Leeswijzer

Nu de centrale vraag en de deelvragen behandeld zijn, zal in het volgende hoofdstuk de methode van onderzoek die gebruikt is beschreven worden. In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier(en) er antwoord is verkregen op de verschillende deelvragen. Ook de kenmerken van de onderzoeksdoelgroep komen aan bod. In het hoofdstuk daarna worden de resultaten beschreven, aan de hand van de data die zijn verkregen door de methodes van onderzoek. Na het hoofdstuk resultaten volgt het hoofdstuk conclusies. Hierna volgen de adviezen.

2 Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksmethoden beschreven worden die zijn gebruikt om antwoord te kunnen geven op de deelvragen die eerder al zijn genoemd. Hieronder nogmaals de deelvragen:

1. Hoe denken medewerkers primaire zorg op dit moment over hun kwaliteit van het werk (arbeidsomstandigheden, -voorwaarden, -inhoud en -verhoudingen)?
2. In welke mate is de tevredenheid over de aspecten van de kwaliteit van werk voor medewerkers primaire zorg bepalend om te blijven werken bij Cello?
3. Wat doen vergelijkbare zorginstellingen om medewerkers van de primaire zorg te behouden?
4. Wat zijn de behoeften van de medewerkers primaire zorg van Cello om te blijven werken bij de organisatie?

Bij dit onderzoek is er gebruik gemaakt van inductief redeneren. Inductief redeneren wordt vaak gebruikt als het gaat om een onderzoek dat gericht is op de toekomst. Dit is bij dit vraagstuk ook gedeeltelijk het geval. Er is bekeken of er een generalisatie kon worden vastgesteld. Er zijn data verzameld en aan de hand hiervan is bekeken of er een patroon te zien was. Op basis van dit patroon zijn vervolgens adviezen geformuleerd (Bender, 2017). De methoden waarmee deze data zijn verkregen, zijn hieronder beschreven.

Beschrijvend en vergelijkend onderzoek

Dit onderzoek is een combinatie van beschrijvend en verklarend onderzoek. Het is gedeeltelijk een beschrijvend onderzoek omdat de huidige situatie is bekeken. Het onderzoek is ook verklarend, omdat er aandacht is besteed aan welke factoren ervoor kunnen zorgen dat de onderzoeksgroep (in dit geval medewerkers van de primaire zorg) blijft werken bij Cello.

2.1 Onderzoeksmethoden

Enquête

Om inzicht te krijgen in de mening van medewerkers, zodat de eerste en tweede deelvraag beantwoord kunnen worden, is gebruik gemaakt van een enquête. In deze enquête is zowel aandacht besteed aan hoe tevreden medewerkers zijn over bepaalde aspecten van hun werk, als aan in hoeverre dit bepaalt of zij willen blijven werken bij Cello. In de enquête is een onderscheid gemaakt in twee groepen: medewerkers die een opleiding tot verpleegkundige niveau 4 of 5 hebben afgerond en de overige medewerkers van de primaire zorg. Zoals beschreven is in de inleiding, wordt bij de verpleegkundigen niveau 4 of 5 het grootste tekort verwacht. Er is daarom voor gekozen om deze groep af te splitsen van de rest van de medewerkers van de primaire zorg.

De interviews zijn digitaal afgenomen door middel van Google Forms. Dit betekent dat de medewerkers van Cello die behoorden tot de steekproef een mail hebben ontvangen met daarin de link naar de enquête. Er is gekozen voor een digitale enquête, omdat de data op deze manier automatisch worden verzameld en geëxporteerd kunnen worden naar Excel. Het invullen van de enquête duurde niet langer dan tien minuten, om te voorkomen dat medewerkers afhaken omdat ze het invullen te tijdrovend vonden. De enquête is gestuurd naar alle medewerkers die in de onderzoeksdoelgroep vielen. Hiervoor is gekozen omdat alle medewerkers van de primaire zorg zo de mogelijkheid kregen om hun mening te uiten door het invullen van de enquête.

In de enquête zijn Likertschaal vragen, meerkeuzevragen en open vragen gebruikt. Bij de Likertschaalvragen is gebruik gemaakt van vier antwoorden: (1) zeer eens, (2) eens, (3) oneens, (4) zeer oneens. De vragen zijn opgesteld aan de hand van de literatuur van de 4 A's (zie theoretisch kader). In samenspraak met de opdrachtgever is bepaald welke vragen bij Cello het meest relevant waren om te stellen. Een aantal onderdelen van de 4 A's zijn in de enquête daarom niet aan bod gekomen. De vragen die gesteld zijn in de enquête, zijn te vinden in bijlage 5. Hoe de validiteit en betrouwbaarheid zoveel mogelijk zijn gegarandeerd, is te lezen in de paragrafen 2.2 en 2.3.

Benchmarking

Om antwoord te krijgen op de derde deelvraag, is gebruik gemaakt van benchmarking. Er zijn interviews afgenomen met medewerkers van drie verschillende zorginstellingen in de gehandicaptenzorg. Er zijn interviews afgenomen met de volgende personen:

- Hans van Enzel, P&O adviseur bij SWZ

- Sigrid Kemps, Senior Beleidsadviseur bij Amarant
- Angela Buijze, Beleidsadviseur HRM bij Prisma

De vragen zijn gesteld op basis van de 4 A's, om de informatie die in de interviews wordt gegeven goed te kunnen vergelijken met de resultaten van de andere onderzoeksmethoden. Er is iedere keer gevraagd naar een A in de volle breedte; de 4 A's zijn niet uitgesplitst zoals in de enquête. Dit om de geïnterviewde de kans te geven om na te denken over wat de organisatie waar hij of zij werkzaam is, doet op dit gebied, zonder daarin te sturen. Op de dingen die de geïnterviewden vertelden, is doorgevraagd. Er was daarom bij deze onderzoeksmethode sprake van ongestructureerde interviews.

Groepsgesprekken

Om de vierde deelvraag te beantwoorden, is gebruik gemaakt van groepsgesprekken. Aan de hand van de enquête is bekeken over welke aspecten van het werk veel ontevredenheid was. Dit werd gecombineerd met de onderwerpen die belangrijk waren voor medewerkers om te blijven werken bij Cello.

De medewerkers die deelnamen aan de groepsgesprekken kregen eerst de opdracht om de vijf onderwerpen die aan de hand van de enquête behandeld werden, te ranken van 1 tot en met 5. Zo konden zij eerst aan de slag met de onderwerpen die zij het meest belangrijk vonden. Na het ranken werden de onderwerpen één voor één behandeld. De medewerkers kregen eerst de vraag wat er al goed ging op het gebied van het onderwerp. Daarna konden zij aangeven waar we ze nog behoefte aan hadden. Alles wat de medewerkers aangaven, werd opgeschreven op een whiteboard, zodat het voor de gehele groep duidelijk was wat er al gezegd was. Ze konden zo ook snel zien of er nog iets belangrijks miste.

Eén groepsgesprek was met alleen medewerkers die een verpleegkundige opleiding niveau 4 of 5 hebben afgerond; het andere groepsgesprek was met zowel medewerkers die een verpleegkundige achtergrond hebben en medewerkers die deze niet hadden. Er is na de groepsgesprekken ook nog een individueel interview afgenomen met een medewerker. Dit interview had dezelfde opbouw als de groepsgesprekken, al ontbrak de discussie die in de groepsgesprekken wel mogelijk was. Hierdoor kan de informatie die in een discussie naar voren zou komen, niet meegenomen worden in dit onderzoek.

2.2 Validiteit

Validiteit betekent dat er in het onderzoek gemeten wordt wat er gemeten moet worden. Om valide enquêtevragen te stellen, zijn een aantal vragen gebruikt uit enquêtes die gemaakt zijn door bedrijven die hierin gespecialiseerd zijn, waaronder Effectory. De vragen zijn daarnaast getest op een groep 'proefrespondenten' om er zeker van te zijn dat de vragen duidelijk waren en om te testen of het invullen van de enquête niet te lang duurde. Alle medewerkers primaire zorg kregen de mogelijkheid om zowel aan de enquête als aan de groepsgesprekken deel te nemen. Ook dit verhoogt de validiteit.

Om een relevante benchmark te kunnen uitvoeren, zijn voor de benchmarking drie soortgelijke organisaties gekozen die in ongeveer dezelfde regio als Cello opereren. Bij de enquête, de benchmarking en de groepsgesprekken is dezelfde indeling (de 4 A's) aangehouden, om uiteindelijk de resultaten van de verschillende onderzoeksmethoden naast elkaar te kunnen leggen.

2.3 Betrouwbaarheid

De steekproef (het aantal respondenten dat nodig was om een representatief onderzoek te doen) bij dit onderzoek bestond uit 310 ingevulde enquêtes, uitgaande van een foutmarge van 5% en een betrouwbaarheid van 95%. Vanaf dit aantal respondenten is de steekproef representatief. De enquête is naar iedere medewerker van de primaire zorg verstuurd, dus elke medewerker in deze groep had de mogelijkheid om deel te nemen aan de enquête. Een week na het versturen van de link van de enquête is er een reminder gestuurd naar de medewerkers van de primaire zorg om de respons te verhogen. In paragraaf 2.2 is hierover meer te lezen. (SurveyMonkey, z.d.) (Steekproefcalculator, z.d.) Dit heeft uiteindelijk gezorgd voor een respons van 356, waarmee de grens van 310 ruim gehaald is.

Ook bij de groepsgesprekken had iedere medewerker de mogelijkheid om deel te nemen aan de groepsgesprekken. Er is allereerst met een manager Zorg en Dienstverlening gekeken welke tijdstippen voor medewerkers van de primaire zorg het gunstigst zijn voor groepsgesprekken. Op

basis daarvan zijn er drie momenten gekozen waarop medewerkers zich konden inschrijven. Er is allereerst een mail verstuurd met de vraag wie er bij de groepsgesprekken wilde aansluiten. Hierop reageerden niet veel medewerkers, dus daarna zijn zo veel mogelijk medewerkers persoonlijk gebeld met de vraag of zij wilden deelnemen aan de groepsgesprekken. Op deze manier heeft nog een aantal medewerkers zich aangesloten bij de groepsgesprekken. Uiteindelijk heeft er één groepsgesprek met vijf medewerkers plaatsgevonden, één groepsgesprek met twee medewerkers en een individueel interview met een medewerker. Er zijn in verhouding met de onderzoeksdoelgroepen dus weinig medewerkers die gehoord zijn in de groepsgesprekken. Hierdoor moet er voorzichtig worden omgegaan met het trekken van conclusies op basis van de informatie uit de groepsgesprekken.

2.4 Onderzoeksdoelgroep

Afbakening

Dit onderzoek beperkt zich tot het onderzoeken van de medewerkers van de primaire zorg. Andere afdelingen zijn buiten beschouwing gelaten. De medewerkers van de primaire zorg zijn in dit onderzoek ingedeeld in twee groepen: medewerkers die een opleiding verpleegkunde niveau 4 of 5 hebben afgerond en de overige medewerkers van de primaire zorg. Meer achtergrondinformatie over deze functiegroepen is hieronder weergegeven. De medewerkers van de primaire zorg zijn primair betrokken bij de invulling van de dagen van de cliënten van Cello. Zij werken bijvoorbeeld op een van de woongroepen van Cello. De primaire zorg is bij Cello ingedeeld in de volgende functiegroepen: (E. Wetzter, persoonlijke communicatie, 26 januari 2018)

Functiegroepen	Aantal medewerkers
1 Coördinerend begeleider	104
2 Persoonlijk begeleider	677
3 Begeleider	624
4 Assistent begeleider	191
5 Coördinerend begeleider Ernstige Gedragsproblematiek	24
6 Persoonlijk begeleider Ernstige Gedragsproblematiek	147
7 Begeleider Ernstige Gedragsproblematiek	200
Totaal	1967

Kenmerken

De leeftijdsopbouw van de medewerkers van de primaire zorg ziet er als volgt uit (E. Wetzter, persoonlijke communicatie, 26 januari 2018):

Leeftijdscategorie	Aantal medewerkers
15 – 25	210
25 – 35	531
35 – 45	411
45 – 55	438
55 – 65	364
65 – 75	13

De lengtes van de dienstverbanden die de medewerkers van deze onderzoeksdoelgroep hebben, zijn hieronder weergegeven in een tabel. (E. Wetzter, persoonlijke communicatie, 26 januari 2018)

Duur dienstverband in jaren	Aantal medewerkers
0-5	456
5-10	427
10-15	356
15-20	380
20-25	99
25-30	119
30-35	67
35-40	37
40-45	21
45-50	5

2.5 Verwerking van de data

Voor de verwerking van de enquête is allereerst de respons vastgesteld. De gegevens die verkregen zijn, zijn anoniem verwerkt. De gegevens die verkregen werden door middel van de respons, zijn met behulp van Excel correlaties en samenhang berekend met behulp van statistische functies.

Van zowel de benchmarkinterviews als de groepsgesprekken zijn geluidsopnames gemaakt. De gesprekken zijn daarna getranscribeerd. De transcripties zijn te vinden in het bijlageboek. De groepsgesprekken zijn anoniem verwerkt, de benchmarkinterviews niet. De getranscribeerde interviews zijn daarna gecodeerd en in een analysetabel verwerkt. Op basis van de analysetabellen zijn de resultaten geformuleerd.

In het hoofdstuk hierna worden de resultaten beschreven die verkregen zijn door de hierboven benoemde methoden van onderzoek.

3 Resultaten

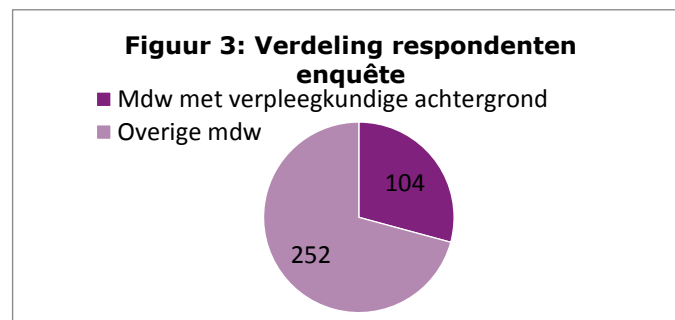
In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven die zijn verkregen aan de hand van de data uit de verschillende methodes van onderzoek die behandeld zijn in het vorige hoofdstuk. Dit hoofdstuk is ingedeeld op basis van de verschillende methodes van onderzoek. Allereerst zullen de resultaten van de enquêtes worden besproken, gevolgd door de resultaten van de benchmarking. Als laatste zullen de resultaten van de groepsgesprekken worden beschreven.

3.1 Enquête

De eerste en tweede deelvraag zijn beantwoord door middel van het afnemen van enquêtes. Deze deelvragen luiden als volgt:

- Hoe denken medewerkers primaire zorg op dit moment over hun kwaliteit van het werk (arbeidsomstandigheden, -voorwaarden, -inhoud en -verhoudingen)?
- In welke mate is de tevredenheid over de aspecten van de kwaliteit van werk voor medewerkers primaire zorg bepalend om te blijven werken bij Cello?

De enquête is gemaakt voor twee groepen: voor een groep medewerkers die een opleiding tot verpleegkundige niveau 4 of 5 hebben afgerond, en de rest van de medewerkers van de primaire zorg. De medewerkers met een verpleegkundige achtergrond hebben een aantal vragen ingevuld die het overige gedeelte van de medewerkers niet heeft ingevuld. De groep medewerkers met een verpleegkundige achtergrond bestaat uit 104 respondenten, de overige groep bestaat uit 252 respondenten. De resultaten van de enquête zullen dan ook ingedeeld worden in resultaten van deze groepen.



Er zijn in de enquête twee open vragen opgenomen; hierbij is dus geen sprake van een beperkt aantal antwoordmogelijkheden. Er is daarnaast gevraagd aan respondenten of zij een verpleegkundige achtergrond hebben en of de respondenten meer verpleegkundige uitdaging zouden willen. De enige antwoordmogelijkheden hierbij waren 'ja' en 'nee'. Bij de resterende vragen over de 4 A's konden de respondenten kiezen uit vier antwoordmogelijkheden:

1. Zeer tevreden
2. Tevreden
3. Ontevreden
4. Zeer ontevreden

Opbouw van de 4 A's (Beukema, Coenen & Valkenburg, 1996)

Arbeidsinhoud	Arbeidsomstandigheden	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsverhoudingen
Verpleegkundige kennis en vaardigheden	Werkdruk	Omvang contract	Samenwerking collega's
Verpleegkundige uitdaging	Lichamelijke belasting	Werktijden	Ondersteuning leidinggevende
Zelfstandigheid	Emotionele belasting	Doorgroeimogelijkheden	Bespreekbaar maken van problemen
Uitdaging		Balans werk en financiële beloning	
Nieuwe kennis odoen			

Er is daarnaast berekend of er een correlatie is tussen de mening van respondenten over de verschillende aspecten van hun werk (onafhankelijke variabelen) en de vraag of zij graag bij Cello willen blijven werken de komende jaren (afhankelijke variabele). Een correlatie van 0 tot en met +0,5 geeft een licht positieve samenhang tussen de mening van respondenten over een aspect van hun werk en of zij graag willen blijven werken bij Cello. Een correlatie van boven de +0,5 geeft een sterke positieve samenhang aan.

In de antwoorden die de onderzoeksgroep met medewerkers met een afgeronde opleiding verpleegkunde niveau 4 of 5 heeft gegeven, was er bij de meeste vragen een lichte positieve samenhang te zien. Er zijn echter twee onderwerpen waarbij er een sterkere positieve samenhang te zien is. Dit zijn de vragen over de ondersteuning van de leidinggevende en over het kunnen bespreken van werk-gerelateerde problemen. Bij beide vragen was de correlatie 0,53.

Bij de antwoorden die de onderzoeksgroep met de overige medewerkers primaire zorg van Cello heeft gegeven, is er ook bekeken of er een correlatie te zien was. Bij alle vragen was er lichte positieve samenhang.

Een overzicht van de correlaties per vraag is te zien in bijlage 6 en 7, net zoals de uitwerking van de resultaten in grafieken en tabellen per vraag (zie daarvoor ook bijlage 8).

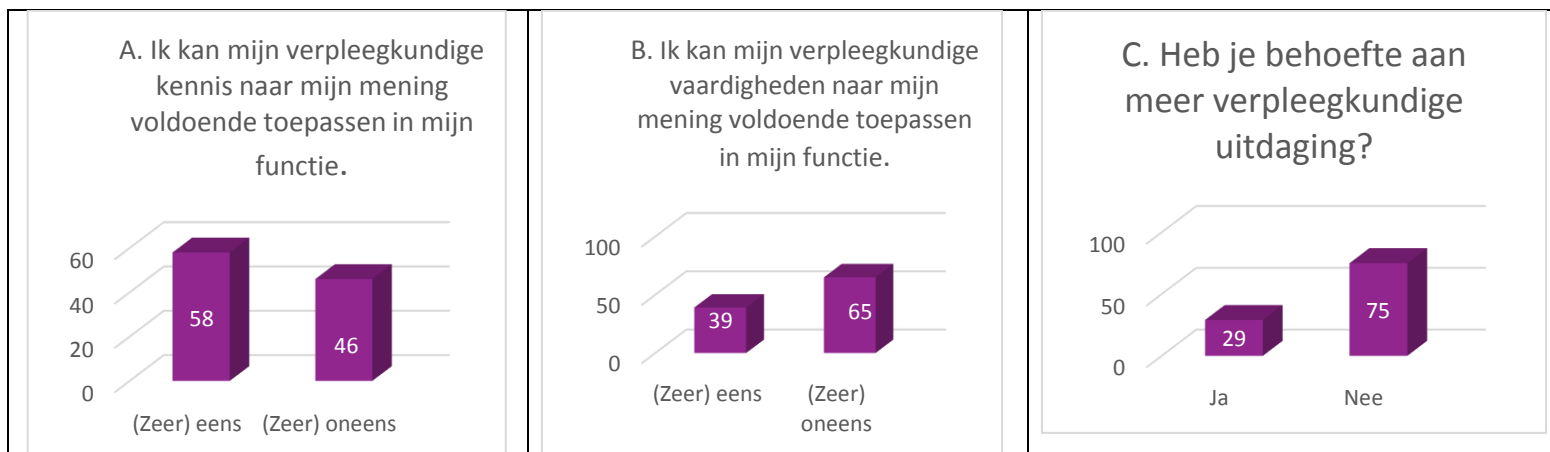
Deelvraag 1: Hoe denken medewerkers primaire zorg op dit moment over hun kwaliteit van het werk (arbeidsomstandigheden, -voorwaarden, -inhoud en -verhoudingen)?

Om de eerste deelvraag te beantwoorden, is er gevraagd naar de mening van medewerkers over verschillende aspecten van hun werk. Voor de onderzoeksgroep met medewerkers met een opleiding verpleegkunde niveau 4 of 5 is een aantal vragen toegevoegd aan de enquête. Hieronder zijn de resultaten van de enquête die nodig zijn om de eerste deelvraag te beantwoorden, ingedeeld in resultaten per onderzoeksgroep.

3.1.1 Beantwoording deelvraag 1 - medewerkers met een verpleegkundige achtergrond niveau 4 of 5

Arbeidsinhoud

Er is allereerst gevraagd aan deze groep medewerkers in hoeverre zij hun kennis en vaardigheden als verpleegkundige kunnen inzetten in hun huidige functie. Over het kunnen inzetten van de verpleegkundige vaardigheden is meer ontevredenheid dan over het kunnen toepassen van kennis in de huidige functie. Dit is hieronder weergegeven in grafieken. 42 respondenten zijn ontevreden over zowel het kunnen inzetten van kennis als vaardigheden. Dit is 40,4%. Van de 104 respondenten geven 29 respondenten aan dat zij meer verpleegkundige uitdaging willen. Dit is 27,9%. Zeven respondenten geven aan hun verpleegkundige kennis en vaardigheden voldoende te kunnen inzetten, maar wel meer verpleegkundige uitdaging te willen. Op de vraag hoe Cello de respondenten die meer verpleegkundige uitdaging willen kan ondersteunen, kwam voornamelijk naar voren dat de verpleegkundige van de medische dienst (zie begrippenlijst) op dit moment alles doet, 14 respondenten gaven aan zelf meer van deze taken te willen overnemen. Ook het kunnen volgen van verpleegkundige scholing om up to date te blijven en om de BIG-registratie te behouden werd genoemd.



Figuur 4A, 4B en 4C. Resultaten aan de hand van stelling over toepassing van verpleegkundige kennis en vaardigheden.

Andere thema's waarover met betrekking tot de arbeidsinhoud zijn gevraagd zijn zelfstandigheid, uitdaging en de mogelijkheid om nieuwe kennis te kunnen opdoen.

Bij de stelling die gaat over de tevredenheid over de zelfstandigheid geven 99 respondenten het eens of zeer eens te zijn. Over de uitdaging en mogelijkheid om kennis op te doen zijn de meningen wat meer verdeeld: 16 respondenten geven aan niet voldoende uitgedaagd te worden en 18 respondenten geven aan onvoldoende nieuwe kennis te kunnen opdoen in hun werk. Het grootste gedeelte is hierover echter positief. 23 respondenten gaven aan niet meer verpleegkundige uitdaging te willen, maar geven bij de vraag over algemene uitdaging wel aan deze niet voldoende te hebben.

Arbeidsomstandigheden

Bij deze 'A' is gevraagd naar de werkdruk en naar de emotionele en lichamelijke belasting. Er is de meeste ontevredenheid over de werkdruk bij deze A. 47,1% geeft aan ontevreden te zijn over de werkdruk en 59,6% geeft aan dat de organisatie er niet genoeg aan doet om de werkdruk binnen de perken te houden. Bij de vraag of respondenten nog iets kwijt wilden, kwam verschillende keren naar voren dat er veel ICT-programma's, waaronder ONS (roosterprogramma, zie begrippenlijst), zijn geïntroduceerd, wat zorgt voor werkdruk. 5 respondenten geven dit aan. Over de emotionele en lichamelijke belasting zijn de respondenten van deze doelgroep grotendeels positief. Vijf respondenten geven aan het werk emotioneel niet goed aan te kunnen, twaalf respondenten kunnen het werk lichamelijk niet goed aan.

Arbeidsvoorwaarden

Bij deze 'A' is er gevraagd naar de financiële beloning, de omvang van het contract, de werktijden en de doorgroeimogelijkheden. 72 respondenten uit deze onderzoeksgroep vinden dat de zwaarte van het werk niet in overeenstemming is met de financiële beloning. Dat is 69,2%. Bij de vraag of de respondenten nog iets kwijt wilden, gaf een aantal respondenten (2) aan dat zij meer salaris wilde, maar een aantal respondenten (3) gaf ook aan dat zij meer waardering wilde. Die waardering hoefde geen geldelijke beloning te zijn, gaven zij aan. Over de omvang van het contract zijn de meeste respondenten tevreden, maar 17,3% geeft aan ontevreden te zijn. Respondenten die 5 tot 15 jaar in dienst zijn, of langer dan 15 jaar, zijn hierover grotendeels (zeer) tevreden; bij beide groepen is dit rond de 80%. Bij de respondenten die 0 tot 5 jaar in dienst zijn, lopen de meningen meer uiteen. Van hen is ongeveer 50 procent (zeer) tevreden en 50% (zeer) ontevreden. Ook over de werktijden zijn de meeste respondenten tevreden; toch geeft 30,8% aan (zeer) ontevreden te zijn. Bij de vraag of de respondenten nog iets kwijt wilden, wordt daarnaast vaak ontevredenheid geuit over de omvang van de contracten en over de korte diensten. Zo geven 13 respondenten bij deze vraag aan ontevreden te zijn over de omvang van hun contract; 9 medewerkers zijn ontevreden over hun (te) korte diensten. Over de doorgroeimogelijkheden zijn de meningen verdeeld: 45,2% geeft aan voldoende doorgroeimogelijkheden te hebben.

Arbeidsverhoudingen

Bij deze 'A' is er gevraagd naar de volgende thema's: samenwerking met collega's, ondersteuning van de leidinggevende en het kunnen bespreken van werk-gerelateerde problemen. Deze onderzoeksgroep is het meest tevreden over de samenwerking met collega's als het gaat om de arbeidsverhoudingen. Ook over de ondersteuning van de leidinggevende zijn de respondenten grotendeels positief: 81,7% geeft aan voldoende ondersteuning te krijgen in de werkzaamheden van de direct leidinggevende. 85,6% is tevreden over het kunnen bespreken van werk-gerelateerde problemen.

3.1.2 Beantwoording deelvraag 1 overige medewerkers primaire zorg

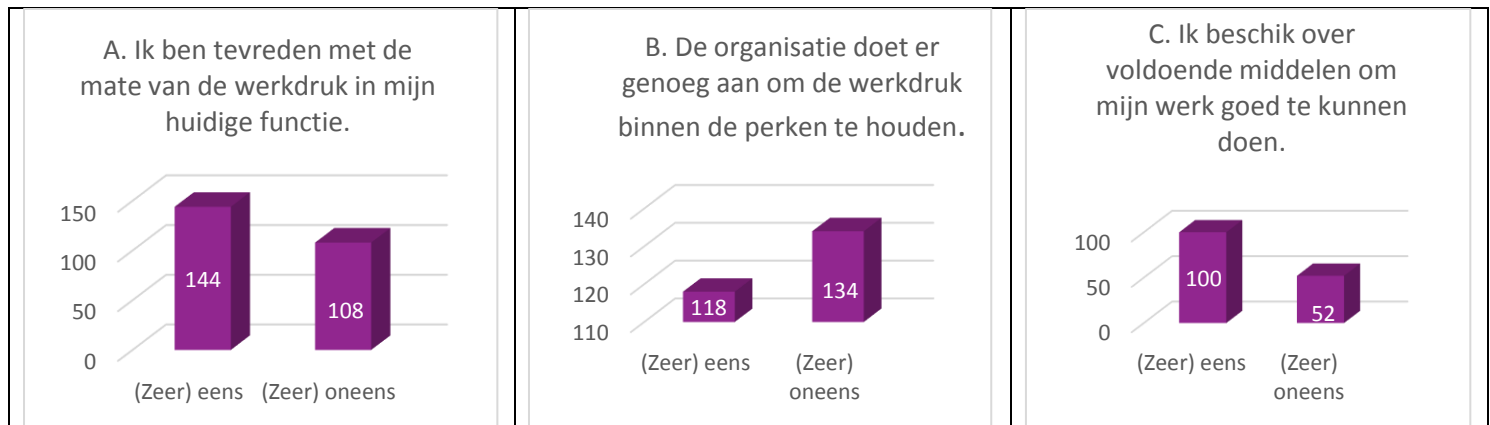
Arbeidsinhoud

Met betrekking tot arbeidsinhoud is bij deze onderzoeksgroep gevraagd naar de thema's zelfstandigheid, uitdaging en de mogelijkheid om nieuwe kennis te kunnen opdoen. Het meest tevreden is deze onderzoeksgroep over de zelfstandigheid die zij hebben in hun werk. 93,3% is hier (zeer) tevreden over. Het grootste gedeelte is ook positief over de uitdaging die zij heeft; 80,2% geeft aan voldoende uitdaging te hebben in de huidige functie. De meeste respondenten uit deze onderzoeksgroep geven aan voldoende nieuwe kennis te kunnen opdoen; 20,6% geeft aan dit niet voldoende te vinden.

Arbeidsomstandigheden

Bij deze 'A' is er gevraagd naar de werkdruk en naar de emotionele en lichamelijke belasting. Als het gaat om de arbeidsomstandigheden, is er de meeste ontevredenheid over de werkdruk. 42,9% is (zeer) ontevreden over de werkdruk en 53,2% vindt dat de organisatie niet voldoende doet om de

werkdruk binnen de perken te houden. Daarentegen geeft het grootste gedeelte (79,4%) aan dat zij voldoende middelen heeft om het werk goed te doen. Zowel bij de vraag over de emotionele belasting als over de lichamelijke belasting geven 19 respondenten aan dat de belasting te groot is. Van deze 19 respondenten zijn er 4 respondenten die de beide soorten belasting (emotioneel en lichamenlijk) te veel vinden. Bij de vraag waarbij respondenten mochten aangeven of zij nog iets kwijt wilden, gaven 4 respondenten aan dat Cello beter rekening moet houden met oudere medewerkers op het gebied van belasting. Ook gaven 4 respondenten aan dat zij meer ondersteuning willen in de technologische programma's die zijn geïntroduceerd.



Figuur 5A, 5B en 5C. Resultaten aan de hand van stellingen over de werkdruk.

Arbeidsvoorwaarden

Bij deze 'A' is er gevraagd naar de financiële beloning, de omvang van het contract, de werktijden en de doorgroeimogelijkheden. Bij dit onderdeel is er de meeste ontevredenheid over de werktijden en over de omvang van het contract. Over de werktijden is 26,9% ontevreden en over de omvang van het contract geeft 27,4% aan ontevreden te zijn. Ook bij de vraag of medewerkers nog iets kwijt wilden, gaven 11 respondenten aan ontevreden te zijn over de omvang van hun contract en 14 respondenten gaven aan ontevreden te zijn over hun werktijden. Over de omvang van het contract zijn medewerkers die 5 tot 15 jaar of 15 jaar of langer in dienst zijn ongeveer 80% (zeer) tevreden. Van de respondenten die 0 tot 5 jaar in dienst zijn, is ongeveer 50% tevreden. Veel respondenten vinden de zwaarte van hun werk en de financiële beloning niet met elkaar in overeenstemming. Dit geeft 62,3% van de respondenten aan. Bij de vraag of medewerkers nog iets kwijt wilden, kwam ook naar voren dat een aantal respondenten (2) meer salaris wil. Een aantal respondenten (4) gaven echter aan dat zij meer waardering wilden; dit hoefde niet in de vorm van een geldelijke beloning. Over de doorgroeimogelijkheden is 57,3% tevreden.

Arbeidsverhoudingen

Bij deze 'A' is gevraagd naar de volgende thema's: samenwerking met collega's, ondersteuning van de leidinggevende en het kunnen bespreken van werk-gerelateerde problemen. Over de samenwerking zijn de meeste respondenten tevreden (87,3%). Ook geeft het grootste gedeelte van de respondenten aan dat werk-gerelateerde problemen besproken kunnen worden (83,7%). Van de 252 respondenten zijn 195 respondenten van mening dat zij voldoende ondersteuning van hun direct leidinggevende krijgen. Dit is 77,3%.

Deelvraag 2: In welke mate is de tevredenheid over de aspecten van de kwaliteit van werk voor medewerkers primaire zorg bepalend om te blijven werken bij Cello?

Om de tweede deelvraag te beantwoorden, is aan medewerkers gevraagd of de mate waarin zij tevreden zijn over aspecten van hun werk, bepalend is om te blijven werken bij Cello of niet. Ook voor het beantwoorden van deze deelvraag is er voor de onderzoeksgroep met medewerkers met een opleiding verpleegkunde niveau 4 of 5 een aantal vragen toegevoegd aan de enquête. Voor de verdeling van de antwoorden van de respondenten, zie bijlage 7 en 8. Hieronder zijn de resultaten van de enquête die nodig zijn om de tweede deelvraag te beantwoorden wederom ingedeeld in resultaten per onderzoeksgroep.

3.1.3 Beantwoording deelvraag 2 - medewerkers met een opleiding verpleegkunde niveau 4 of 5

Arbeidsinhoud

Ook hier worden bij arbeidsinhoud de volgende onderwerpen behandeld: het kunnen inzetten van verpleegkundige kennis en vaardigheden, uitdaging, zelfstandigheid en het kunnen opdoen van nieuwe kennis. De minderheid van de respondenten uit deze onderzoeksgroep vindt het kunnen toepassen van verpleegkundige kennis en vaardigheden belangrijk om te blijven werken bij Cello. 26 respondenten vinden dit belangrijk. Bij uitdaging gaven 88 respondenten (84,6%) aan dat ze dit (zeer) bepalend vonden om te blijven werken bij Cello of niet. 91 respondenten (87,5%) gaven aan zelfstandigheid (zeer) bepalend te vinden, 75 respondenten (72,1%) gaven dit aan bij het kunnen opdoen van nieuwe kennis.

Combinatie met deelvraag 1

Om de gegevens goed te analyseren, is het ook belangrijk om te bekijken hoeveel respondenten die aangeven dat zij een bepaald onderdeel bepalend vinden om te blijven werken bij Cello, ook daadwerkelijk ontevreden zijn. 42 respondenten die aangaven hun kennis en vaardigheden niet voldoende te kunnen toepassen, vonden dit (zeer) belangrijk om te blijven bij Cello of niet. 10 respondenten vonden dat zij niet voldoende uitdaging in hun werk hadden, en vonden dit een belangrijk criterium in hun besluit om te blijven werken bij Cello. Bij zelfstandigheid waren dit 4 respondenten.

Arbeidsomstandigheden

Bij dit onderdeel komen de werkdruk en de emotionele en lichamelijke belasting aan bod. Er zijn 72 respondenten (69,2%) die aangeven dat zij niet tevreden zijn over de werkdruk. Er zijn 93 respondenten (89,4%) die de mate van emotionele belasting een belangrijk gegeven vinden in de beslissing om te blijven werken bij Cello of niet. Bij lichamelijke belasting zijn dit 86 respondenten (82,7%).

Combinatie met deelvraag 1

10 respondenten die aangeven de werkdruk een belangrijk onderdeel te vinden in hun beslissing om te blijven bij Cello of niet, geven aan ontevreden te zijn over de werkdruk. Bij de emotionele belasting is er één respondent die de werkdruk een belangrijk criterium vindt en die deze belasting tegelijkertijd te veel vindt. Bij de lichamelijke belasting geldt dit voor 5 respondenten.

Arbeidsvoorwaarden

De thema's die behandeld worden bij dit onderdeel zijn: de financiële beloning, de omvang van het contract, de werktijden en de doorgroeimogelijkheden. 55 respondenten (52,9%) vinden de zwaarte van het werk en de beloning die daar tegenover staat bepalend om te blijven bij Cello. 90 respondenten vinden de omvang van het contract een belangrijk criterium in hun beslissing om te blijven. Bij de werktijden zijn dit er 79 (76%) en bij de doorgroeimogelijkheden zijn dit 61 respondenten (58,8%).

Combinatie met deelvraag 1

Er zijn 29 respondenten die de zwaarte van het werk en de financiële beloning niet met elkaar in overeenstemming vinden, en die dit tegelijkertijd een belangrijk thema vinden bij de beslissing om te blijven werken bij Cello of niet. 11 respondenten zijn ontevreden over de omvang van hun contract en vinden dit wel een belangrijk criterium in hun beslissing om te blijven. Het grootste gedeelte van deze 11 respondenten (5) is 0 tot 5 jaar in dienst. 17 respondenten zijn ontevreden over hun werktijden en vinden dit tegelijkertijd een belangrijk item; bij doorgroeimogelijkheden zijn dit er 22.

Arbeidsverhoudingen

Hier worden samenwerking met collega's, ondersteuning van de leidinggevende en het kunnen bespreken van werk-gerelateerde problemen behandeld. 91 respondenten (87,5%) vinden de samenwerking met collega's bepalend in hun beslissing om te blijven bij Cello. 82 respondenten (78,8%) vinden de ondersteuning van hun leidinggevende belangrijk in hun beslissing om te blijven werken bij Cello of niet. 83 medewerkers vinden het, om te blijven bij Cello, belangrijk om werk-gerelateerde problemen te kunnen bespreken. Dat is 79,8%.

Combinatie met deelvraag 1

Er zijn 4 respondenten die ontevreden zijn over de samenwerking met collega's; zij vinden dit ook belangrijk in hun beslissing om te blijven werken bij Cello of niet. Bij het onderdeel van de ondersteuning van de leidinggevende zijn dit er 9. Van deze onderzoeksgroep zijn er 9 respondenten die ontevreden zijn over de mogelijkheid om werk-gerelateerde problemen te bespreken, en die dit tegelijkertijd belangrijk vinden om te blijven werken bij Cello.

3.1.4 Beantwoording deelvraag 2 overige medewerkers primaire zorg

Arbeidsinhoud

Er is bij dit thema gevraagd naar de volgende onderwerpen: zelfstandigheid, uitdaging en het kunnen opdoen van nieuwe kennis. 206 respondenten (81,7%) geven aan dat zij de zelfstandigheid in hun werk bepalend vinden om bij Cello te blijven werken. Het overgrote gedeelte van de respondenten (206) vindt uitdaging ook bepalend om te blijven bij Cello. Dat is 81,7%. Het kunnen opdoen van nieuwe kennis vinden 190 respondenten, 75,4%, (zeer) bepalend in hun beslissing om te blijven werken bij Cello of niet.

Combinatie met deelvraag 1

9 respondenten zijn ontevreden over de zelfstandigheid en geven tegelijkertijd aan dat zij dit belangrijk vinden als zij bepalen of zij blijven werken bij Cello. Bij het onderdeel uitdaging zijn dit 29 respondenten. 27 respondenten die vinden dat zij onvoldoende nieuwe kennis kunnen opdoen, geven aan aan dat zij dit belangrijk vinden in hun beslissing om te blijven.

Arbeidsomstandigheden

Bij dit onderwerp worden werkdruk en de emotionele en lichamelijke belasting behandeld. De werkdruk vinden de minste respondenten bepalend: 183 respondenten vinden het (zeer) bepalend (72,6%). Er zijn 223 respondenten die aangeven dat de mate van emotionele belasting belangrijk is bij hun beslissing om te blijven werken bij Cello. Dat is 88,5%. 213 respondenten vinden de lichamelijke belasting zeer bepalend hiervoor. Dat is 84,5%.

Combinatie met deelvraag 1

Er zijn 15 respondenten niet tevreden met de werkdruk, hoe de organisatie hen daarin ondersteunt en over de beschikbare middelen hiervoor. Zij geven aan dit wel belangrijk te vinden in hun beslissing om te blijven of niet. Van de 117 respondenten die aangeven dat de mate van emotionele belasting belangrijk is bij hun beslissing om te blijven, vinden 12 respondenten dat de emotionele belasting te hoog is. Bij de lichamelijke belasting vinden 7 respondenten dit.

Arbeidsvoorwaarden

Op het gebied van arbeidsvoorwaarden is er gevraagd naar de financiële beloning, de omvang van het contract, de werktijden en de doorgroeimogelijkheden. De omvang van het contract en de werktijden vinden respondenten allebei belangrijk als het gaat om blijven werken bij Cello of niet. 204 respondenten vinden dit bepalend bij de omvang van het contract (80,9%) en 203 bij de werktijden (80,6%). De doorgroeimogelijkheden vinden de respondenten het minst bepalend; 156 respondenten vinden dit bepalend (61,9%). De overeenstemming tussen de zwaarte van het werk en de financiële beloning vinden 240 respondenten (95,2%) belangrijk in hun beslissing om te blijven. De respondenten die 0 tot 5 jaar in dienst zijn, zijn hierover het meest tevreden.

Combinatie met deelvraag 1

67 respondenten vinden dat hun financiële beloning en de zwaarte van het werk niet in overeenstemming zijn. Daarbij geven ze aan dat ze dit wel een belangrijk onderdeel vinden in hun beslissing om te blijven. Over de omvang van het contract zijn 40 respondenten ontevreden; zij geven ook aan dat het belangrijk is. Bij de werktijden geldt dit voor 39 respondenten.

Arbeidsverhoudingen

Bij de arbeidsverhoudingen is gevraagd naar de samenwerking met collega's, de ondersteuning van de leidinggevende en naar het kunnen bespreken van werk-gerelateerde problemen. De ondersteuning van de leidinggevende vinden de respondenten van deze groep het minst bepalend om te blijven bij Cello; 189 respondenten (75%) geven dit aan. De samenwerking met collega's vinden 226 respondenten (89,7%) bepalend, het kunnen bespreken van problemen vinden 201 respondenten (79,8%) bepalend.

Combinatie met deelvraag 1

19 respondenten vinden de samenwerking en afspraken met collega's belangrijk in hun beslissing om te blijven bij Cello; ze zijn hier op dit moment echt niet tevreden over. 57 respondenten vinden dat ze niet voldoende ondersteuning krijgen van hun leidinggevende, maar vinden dit wel belangrijk in hun beslissing om te blijven werken voor Cello. 24 respondenten zijn ontevreden over de mogelijkheid om werk-gerelateerde problemen te bespreken en vinden dit onderdeel tegelijkertijd belangrijk in hun beslissing om te blijven bij Cello.

3.2 Benchmarking

In de inleiding is er al besproken wat Cello doet om haar medewerkers primaire zorg te behouden. Door middel van het voeren van interviews met andere zorginstellingen in de gehandicaptenzorg is er een benchmark uitgevoerd, om de faciliteiten die Cello biedt om medewerkers te behouden te vergelijken met die van andere organisaties. Er is gesproken met Sigrid Kemps (senior beleidsadviseur) van Amarant, Angela Buijze (beleidsadviseur HRM) van Prisma en Hans van den Elzen P&O adviseur) van SWZ. De resultaten zijn geschreven aan de hand van een analysetabel die te vinden is in bijlage 9. Deze benchmark is gedaan om de derde deelvraag te kunnen beantwoorden. De derde deelvraag luidt als volgt:

Deelvraag 3: Wat doen vergelijkbare zorginstellingen om medewerkers primaire zorg te behouden?

Arbeidsinhoud

Twee van de drie organisaties is bezig met nieuwe functieprofielen om medewerkers meer verpleegkundige uitdaging te geven. De SWZ geeft aan dat de verpleegtechnische handelingen meer aan bod komen bij hen dan bij andere organisaties in de gehandicaptenzorg. Hans van den Elzen van SWZ geeft aan dat hij daarom niet veel klachten hierover krijgt. Angela Buijze van Prisma geeft aan dat de medewerkers primaire zorg, indien zij een opleiding verpleegkunde hebben afgerond, nog veel verpleegkundige taken zelf doen omdat de verpleegkundigen van de medische dienst niet altijd snel op locatie zijn. Klachten over het verliezen van de BIG-registratie heeft zij dan ook nog niet gehad van medewerkers.

Om medewerkers in het algemeen uit te blijven dagen in hun werk, maakt Amarant gebruik van 'Job Crafting' waarbij medewerkers ontdekken waar hun kwaliteiten liggen en ontdekken wat hen gelukkig maakt. Vervolgens wordt er bekeken hoe dit verwerkt kan worden in het werk van de medewerker. Prisma biedt scholing aan om medewerkers te blijven uitdagen, maar dit aanbod is volgens Angela niet heel groot.

Arbeidsomstandigheden

Op het gebied van arbeidsvoorwaarden heeft Amarant verschillende faciliteiten om medewerkers te ondersteunen op mentaal gebied. Zo huren zij schuldhelpverleners is als dat nodig is, hebben zij een lotgenootgroep voor medewerkers die kanker hebben of hebben gehad; bovendien is er een overgangsconsulent en is er een mantelzorgspreekuur. Op het gebied van lichamelijke gezondheid is er een interne arbodienst. Deze arbodienst geeft ook trainingen aan medewerkers over bijvoorbeeld tillen. SWZ heeft nazorg voor medewerkers als er incidenten met cliënten plaatsvinden. Verdere ondersteuning van medewerkers op mentaal gebied is niet aan bod gekomen. Hans van SWZ geeft aan dat een aantal gebouwen verouderd zijn en daardoor niet optimaal zijn. Bij Prisma krijgen medewerkers twee extra PBL-uren (zie begrippenlijst) als zij werken met complexe cliënten, om hen mentaal tot rust te laten komen. Ook is er collegiale en professionele ondersteuning als er incidenten plaatsvinden. Prisma heeft daarnaast een arbo-coördinator die toeziet op de arbo-technische zaken in de organisatie.

Arbeidsvoorwaarden

Op het gebied van salaris maakt zowel SWZ als Prisma geen onderscheid in medewerkers die werken met 'reguliere' cliënten en medewerkers die werken met cliënten die een ernstigere beperking hebben en dus complexer zijn. Amarant doet dit wel; hier zitten de zogenaamde medewerkers complex een schaal hoger dan de reguliere medewerkers. Angela van Prisma geeft aan dat dit onderscheid in salaris in de toekomst waarschijnlijk wel wordt ingevoerd.

Amarant heeft verschillende secundaire arbeidsvoorwaarden waarmee zij hoopt medewerkers te behouden. Er is bijvoorbeeld een regeling voor medewerkers die 60 jaar en ouder zijn en er zijn veel scholingsmogelijkheden. Hans van SWZ geeft aan dat er op dit moment te weinig ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden zijn voor medewerkers, maar dat ze wel aan het bekijken zijn hoe dit beter kan. Prisma heeft een duurzaam inzetbaarheidsbudget dat medewerkers kunnen inzetten. De medewerkers mogen zelf bepalen wat zij met dit geld doen.

Bij SWZ en Prisma is het probleem bij de medewerkers omtrent de omvang van de contracten en de duur van de diensten bekend. Op dit moment hebben zij hier beide nog geen oplossing voor, maar het heeft wel de aandacht, aldus Hans en Angela. Amarant combineert wonen en dagbesteding, zodat medewerkers langere diensten kunnen draaien en dus grotere contracten kunnen krijgen.

Arbeidsverhoudingen

Zowel Amarant als SWZ zijn begonnen met zelforganiserende teams. Hans en Sigrid geven aan dat hiervoor gekozen is om de medewerkers minder afhankelijk van hun leidinggevende te maken.

Prisma heeft er bewust voor gekozen om niet met zelforganiserende teams te werken, geeft Angela aan. Bij Prisma hebben ze gekozen voor 'samen organiseren', waarbij er nog steeds een leidinggevende is. Prisma is ervan overtuigd dat een team iemand nodig heeft die medewerkers kan confronteren en belonen.

3.3 Groepsgesprekken

Op basis van de resultaten van de enquête, zijn er twee groepsgesprekken gevoerd en is er één individueel interview afgenomen. In verband met de beperkte tijd die er beschikbaar was voor de gesprekken, is ervoor gekozen om vijf onderwerpen per gesprek te bespreken. Het eerste groepsgesprek werd gevoerd met twee medewerkers en zij hadden beiden een verpleegkundige opleiding afgerond. Met hen zijn de volgende onderwerpen besproken: inzet verpleegkundige kennis en vaardigheden, werkdruk, balans werk en beloning, omvang contracten en doorgroeimogelijkheden. De andere twee gesprekken waren een combinatie van medewerkers met een verpleegkundige achtergrond en medewerkers die een andere opleiding hadden afgerond. Met hen werden de volgende onderwerpen besproken: het kunnen opdoen van kennis, werkdruk, balans werk en beloning, omvang contract en doorgroeimogelijkheden. De resultaten zijn geschreven aan de hand van analysetabellen per onderwerp. Deze zijn te vinden in bijlage 10. Deelvraag 4 luidt als volgt:

Deelvraag 4: Wat zijn de behoeften van de medewerkers primaire zorg van Cello om te blijven werken bij de organisatie?

Veel medewerkers wilden niet deelnemen aan de groepsgesprekken. Er is gevraagd naar de reden hiervoor en verschillende keren was het antwoord, dat medewerkers het idee hadden dat er met de informatie die zij zouden geven, niks gedaan zou worden. Ook tijdgebrek was voor een aantal medewerkers een reden om niet aan te sluiten bij de gesprekken.

Inzet verpleegkundige kennis en vaardigheden

Er is een groepsgesprek geweest met twee medewerkers waarbij de inzet van verpleegkundige kennis en vaardigheden aan bod is gekomen. De ene medewerker was al langer in dienst, de andere medewerker is sinds 2015 in dienst. Dit onderdeel is bij het andere groepsgesprek en bij het interview niet aan bod gekomen.

Wat gaat er goed?

Een van de medewerkers gaf een dat zij in haar werk voldoende verpleegkundige kennis en vaardigheden kon toepassen. Dit zorgt ervoor dat zij geen problemen heeft met het behouden van haar BIG-registratie (zie begrippenlijst)

Wat is de behoefte?

De andere medewerker gaf aan dat zij niet voldoende verpleegkundige handelingen in haar werk kan doen om haar BIG-registratie te behouden. Zij heeft nu een BIG-registratie, maar deze verloopt binnenkort omdat zij volgens de richtlijnen niet voldoende verpleegkundige handelingen verricht. Zij heeft behoefte aan meer informatie over wat de mogelijkheden binnen Cello zijn om haar registratie te behouden; nu weet ze niet goed wat Cello hierin voor haar kan betekenen.

Werkdruk

Er is bij zowel het groepsgesprek met verpleegkundigen als bij de andere twee (groeps)gesprekken gevraagd naar het thema werkdruk.

Wat gaat er goed?

Bij twee van de drie (groeps)gesprekken (zowel bij de medewerkers met een verpleegkundige achtergrond als bij de gemengde groep) komt naar voren dat het team ondersteunt in de werkdruk die medewerkers ervaren. Ook zijn taken die gedaan moeten worden vastgelegd op papier, zodat iedereen weet wat hij of zij moet doen. Dit wordt door haar als prettig ervaren. Drie medewerkers geven aan dat duidelijke afspraken die worden gemaakt in het team zorgen voor verlaging van de werkdruk.

Daarnaast is de ondersteuning door technologische ontwikkelingen iets wat de werkdruk minder maakt, geven medewerkers van één groepsgesprek aan.

Wat is de behoefte?

Wat in twee van de drie gesprekken (zowel bij de groep met medewerkers met een verpleegkundige achtergrond als de gemengde groep) naar voren komt, is de behoefte aan meer tijd met de cliënt. Doordat er steeds meer administratieve taken gedaan moeten worden (door werken in vitale teams), gaat dit ten koste van de tijd die zij hebben met de cliënten, geven zij aan. Het management heeft zich, bij het invoeren van de vitale teams, niet goed verdiept in de praktijk, vinden zij, en voelen zich hierbij niet gehoord door de managers. De medewerkers geven aan dat zij behoefte hebben aan de inzet van stagiaires, vrijwilligers, helpenden MBO niveau 2 of BBL-ers.

Daarnaast geven de medewerkers aan dat er behoefte is meer overleg met het management voordat er veranderingen worden doorgevoerd. Nu zijn sommige dingen niet werkbaar in de praktijk.

Er is ook behoefte aan meer ondersteuning bij technologische veranderingen, met in het bijzonder ondersteuning voor de oudere medewerkers. Zij geven aan dat zij extra moeite hebben met computerzaken, maar geen tijd en ondersteuning krijgen om er goed mee te kunnen werken.

Er komt daarnaast in twee groepsgesprekken naar voren dat er behoefte is aan een invalpool als er zieke medewerkers zijn. De invalpool is er niet en dit zorgt voor extra werkdruk.

Balans werk en beloning

Wat gaat er al goed?

De meeste medewerkers geven in de groepsgesprekken aan dat zij waardering krijgen van collega's in het team. Een aantal medewerkers heeft ook een manager die zijn of haar waardering uitspreekt. De medewerkers krijgen ook waardering van de cliënten, zij geven aan dat dat de reden is dat zij dit werk blijven doen.

Wat is de behoefte?

Medewerkers die aansloten bij de groepsgesprekken vonden de financiële beloning minder belangrijk. Dit geldt beide onderzoeksgroepen. Zij gaven aan te weten dat Cello zich aan de salarisschalen in de cao houdt en dat hier weinig aan te doen is. Zij gaven aan dat zij de algemene waardering wel een belangrijk onderdeel vonden. Eén medewerker gaf aan meer salaris te willen als extra beloning. Deze respondent was de jongste medewerker die deelnam aan de groepsgesprekken. De andere medewerkers hebben het, als het gaat om waardering en beloning, over een compliment van de manager en over het gevoel gezien te worden door het management. De medewerkers geven aan dat zij de sectormanagers op dit moment zelden zien, en dat zij het gevoel hebben dat managers de manier waarop zij op dit moment hun werk doen, vanzelfsprekend vinden.

Omvang contract en werktijden

Wat gaat er al goed?

De medewerkers konden niet benoemen wat Cello op dit moment doet om de omvang van de contracten groter te maken en om te zorgen voor langere diensten.

Wat is de behoefte?

Bij alle drie de gesprekken geven de medewerkers bij dit onderdeel aan dat zij graag grotere contracten willen, zonder daarbij heel veel korte diensten te hoeven draaien. Op dit moment zijn er veel diensten van ongeveer drie uur, wat betekent dat iemand die een groot contract heeft op veel dagen moet werken. De medewerkers geven aan dat zij dit graag anders zien. Er is behoefte aan grotere contracten, maar er is ook behoefte aan langere diensten.

Over het combineren van wonen en dagbesteding verschillen de meningen. Een aantal medewerkers vindt dit een goed idee. Op die manier kunnen er langere diensten gedraaid worden en kunnen er grotere contracten aangeboden worden. Dit is positief naar hun mening. De andere medewerkers zien liever dat een cliënt andere begeleiders heeft bij de dagbesteding dan bij het wonen. Ook geven zij aan dat de combinatie wonen en dagbesteding niet altijd mogelijk is, omdat er voor een aantal soorten dagbesteding expertise nodig is die niet iedere medewerker heeft.

Kennis opdoen

Wat gaat er al goed?

Dit onderdeel is niet behandeld met de medewerkers met een verpleegkundige achtergrond. De medewerkers die dit onderwerp wel hebben besproken, geven aan dat er voldoende mogelijkheid is om nieuwe kennis op te doen.

Wat is de behoefte?

Er is behoefte aan een praktisch haalbaar aanbod, geven de medewerkers aan. Op dit moment worden workshops of cursussen op één tijdstip gegeven, waardoor het rooster-technisch volgens de

medewerkers lastig is om aan te sluiten. Daarnaast is de scholing die wordt aangeboden vaak te algemeen en niet goed toepasbaar in de praktijk, geven zij aan. Teammeetings waarbij er gerichte vragen gesteld kunnen worden, zijn volgens de medewerkers beter werkbaar.

Doorgroeimogelijkheden

Wat gaat er al goed?

Alle medewerkers geven aan dat er een mogelijkheid tot doorgroeien is, maar dat er niet zoveel functies zijn waarin je kunt doorgroeien. De medewerkers hadden over dit onderdeel het minst te zeggen; ze gaven aan dat ze dit geen groot problemen vonden.

Wat is de behoefte?

Er is geen duidelijke behoefte bij dit onderdeel.

In het volgende hoofdstuk zullen conclusies worden geformuleerd op basis van de resultaten van de verschillende methodes van onderzoek.

4 Conclusies

De resultaten waarmee de vier deelvragen beantwoord kunnen worden, zijn behandeld in het vorige hoofdstuk. In dit hoofdstuk zullen op basis van de resultaten de conclusies worden beschreven (aan de hand van de 4 A's) die nodig zijn om de hoofdvraag te beantwoorden. De hoofdvraag luidt als volgt:

Hoe kan Cello haar medewerkers van de primaire zorg behouden?

Arbeidsinhoud

Op basis van de respons op de enquête kan geconcludeerd worden dat medewerkers met een verpleegkundige achtergrond, het niet kunnen inzetten van verpleegkundige kennis en vaardigheden geen reden vinden om de organisatie te verlaten. Het is echter wel een onderwerp waarover veel ontevredenheid is. Het grootste gedeelte (72,5%) geeft daarentegen aan dat zij geen grotere verpleegkundige uitdaging wil. De medewerkers die wel een grotere verpleegkundige uitdaging willen, gaven aan dat zij deze missen doordat de verpleegkundigen van de medische dienst bijna alle verpleegtechnische handelingen uitvoeren. Ook in de groepsgesprekken kwam dit probleem naar voren. In de groepsgesprekken kwam ook het kunnen behouden van de BIG-registratie naar voren. Deze verloopt nu bij veel medewerkers door het gebrek aan verpleegkundige handelingen in het werk. Door veel van de verpleegkundige taken te laten uitvoeren door de verpleegkundigen van de Medische Dienst, lijkt Cello het potentieel van de medewerkers primaire zorg niet volledig te benutten. Een aantal medewerkers primaire zorg kan (een gedeelte van) deze handelingen namelijk ook uitvoeren. Het bovenstaande is zeker een onderwerp waarmee de organisatie iets moet doen, maar geeft geen antwoord op de hoofdvraag, omdat het geen reden is voor de medewerkers om de organisatie te verlaten.

Beide onderzoeksgroepen vinden zelfstandigheid, uitdaging en het kunnen opdoen van nieuwe kennis (zeer) bepalende onderdelen in hun besluit om te blijven werken bij Cello of niet. Weinig respondenten hebben onvoldoende zelfstandigheid in hun werk. Over de uitdaging en het kunnen opdoen van kennis is de tevredenheid bij beide groepen lager. Omdat Cello een opleidingscentrum heeft en daardoor (ook in vergelijking met organisaties waarmee een benchmark is gedaan) een groot scholingsaanbod heeft, is het opvallend dat 20,6% van de respondenten aangeeft dat zij onvoldoende kennis kan opdoen. Er is daarom voor gekozen om dit onderwerp te bespreken in de groepsgesprekken. Op basis van de informatie uit deze gesprekken, kan geconcludeerd worden dat het aanbod van scholing ruim en breed is, maar dat het niet altijd aansluit bij de praktijk. Medewerkers vinden de scholing soms verwarrend. Er is hierdoor sprake van een negatieve transfer (Gielen et al, 2004). Hierdoor investeert Cello op dit moment in een groot opleidingsaanbod, waaraan de medewerkers primaire zorg weinig behoefte hebben. Dit is zonde van het geld.

Arbeidsomstandigheden

De emotionele en lichamelijke belasting zijn volgens een grote meerderheid van de respondenten van beide onderzoeksgroepen bepalend bij de keuze om te blijven werken bij Cello of niet. Er waren echter maar weinig respondenten die aangaven dat zij de emotionele of lichamelijke belasting van hun werk te zwaar vonden. Er kan dus geconcludeerd worden dat de noodzaak om aan deze twee onderdelen van de arbeidsomstandigheden iets te doen om medewerkers van beide onderzoeksgroepen te behouden, niet groot is. Deze twee onderwerpen zijn daarom niet besproken in de groepsgesprekken. Wel is het van belang om de emotionele en lichamelijke belasting op het huidige niveau houden, om te voorkomen dat medewerkers vertrekken. Deze factoren kunnen namelijk wel bepalend zijn om te vertrekken of niet. Cello biedt qua mentale en lichamelijke ondersteuning ongeveer hetzelfde als de organisaties waarmee gebenchmarkt is.

De werkdruk is het onderwerp waarover de meeste ontevredenheid is in de gehele enquête. Van de onderzoeksgroep van medewerkers met een verpleegkundige achtergrond vindt 47,1% de werkdruk te hoog, en van de respondenten van de overige medewerkers van de primaire zorg is dit 42,9%. Daarnaast vindt het grootste gedeelte dat de organisatie niet voldoende doet om de werkdruk te beperken. Er kan dus geconcludeerd worden dat dit onderwerp een aandachtspunt is als het gaat om het behouden van medewerkers in de primaire zorg van Cello. Dit onderwerp is daarom ook besproken in de (groeps)gesprekken. De medewerkers gaven aan dat zij behoefte hebben aan meer tijd voor de cliënt. Er is daarnaast meer afstemming nodig tussen wat het management wil en hoe de praktijk is, geven de medewerkers aan. Op basis van wat de medewerkers die deelnamen aan de groepsgesprekken zeggen, betekent dit dat de medewerkers het idee hebben dat er geen rekening

met hen wordt gehouden bij het doorvoeren van de vitale teams. Ook het feit dat medewerkers niet wilden aansluiten bij de groepsgesprekken omdat zij het idee hadden dat er met de informatie die zij zouden geven niets wordt gedaan, bevestigt dit. Gezien de organisatieopbouw van Cello, zou dit kunnen komen door de invoering van de vitale teams waarbij er meer verantwoordelijkheid ligt bij het team en de manager wellicht minder problemen constateert.

Arbeidsvoorwaarden

Uit de enquête is gebleken dat medewerkers het meest ontevreden zijn over aspecten van hun werk die vallen onder arbeidsvoorwaarden.

Cello volgt bij de salariering de schalen in de cao Gehandicaptenzorg. Dit geldt ook voor de andere benchmarkorganisaties. Bij beide onderzoeksgroepen vindt het grootste gedeelte van de respondenten dat de financiële beloning niet in overeenstemming is met het werk dat zij doen. Opvallend is dat 52% van de onderzoeksgroep die bestaat uit medewerkers met een verpleegkundige achtergrond dit (zeer) bepalend vindt om te blijven werken bij Cello, terwijl dit bij de andere doelgroep 95% is. In alle de (groeps)gesprekken gaven de meeste medewerkers aan dat zij niet zozeer de financiële beloning belangrijk vonden, maar wel de waardering die zij krijgen in het algemeen. De medewerkers gaven aan dat zij graag zouden zien dat de managers de manier waarop de medewerkers werken niet als vanzelfsprekend zien. Op basis van de gegevens uit de groepsgesprekken, kan geconcludeerd worden dat medewerkers uit beide onderzoeksgroepen zich niet altijd voldoende gewaardeerd voelen. Dit komt ook terug bij het onderdeel over de werkdruk; medewerkers hebben het idee dat managers niet betrokken zijn bij de praktijk. Opvallend is dat de enige medewerker die aangaf dat zij graag meer financiële beloning wilde, de jongste medewerker was die deelnam aan de groepsgesprekken. Er hebben echter te weinig medewerkers deelgenomen aan de groepsgesprekken om uit dit laatste een conclusie te kunnen trekken.

Over de werktijden is in beide onderzoeksgroepen rond de 30% ontevreden. Het grootste gedeelte van de respondenten geeft daarbij aan dat dit onderdeel (heel) bepalend is om te blijven werken bij Cello. Zowel uit de enquête als uit de groepsgesprekken blijkt dat de ontevredenheid over de werktijden samenhangt met de ontevredenheid over de omvang van de contracten. Er is behoefte aan langere diensten en aan grotere contracten. Dit komt door de indeling waarvoor Cello heeft gekozen: het gescheiden houden van de sector wonen en de sector dagbesteding. Hierdoor hebben medewerkers van de sector wonen vaak maar diensten van 4 uur, omdat cliënten daarna naar hun dagbesteding gaan. P&O is op dit moment al onderzoek aan het doen naar welke medewerkers er grotere contracten willen. Het combineren van wonen en dagbesteding om grotere contracten en langere diensten te kunnen bieden, (wat bij Amarant al gebeurt) vindt een aantal respondenten een goed idee; anderen vinden het niet werkbaar. Op basis van de meningen van de medewerkers die aansloten bij de gesprekken, kan geconcludeerd worden dat dit niet voor alle woningen aansluit bij de behoeftes van de medewerkers en cliënten.

Daarnaast is het opvallend dat in beide onderzoeksgroepen ongeveer 45% aangeeft dat er niet voldoende doorgroeimogelijkheden zijn en dat het grootste gedeelte van de respondenten dit bepalend vindt om te blijven werken bij Cello, maar dat er in de groepsgesprekken weinig over wordt gezegd. De medewerkers gaven aan weinig problemen te hebben met het ontbreken van de doorgroeimogelijkheden. Het aanpassen van de doorgroeimogelijkheden heeft op dit moment daarom geen prioriteit om medewerkers van Cello te behouden.

Arbeidsverhoudingen

Beide onderzoeksgroepen vinden de onderwerpen die bevraagd zijn op het gebied van arbeidsverhoudingen (samenwerking met collega's, ondersteuning van de leidinggevende en het kunnen bespreken van problemen) bepalend om te blijven werken bij Cello. Er zijn echter weinig respondenten die aangeven dat deze zaken niet voldoende zijn of die ontevreden zijn. Over deze 'A' is de minste ontevredenheid onder de respondenten. Deze onderwerpen zijn daarom niet aan bod gekomen in de groepsgesprekken.

Zowel bij de vraag of medewerkers nog iets kwijt wilden als in de groepsgesprekken geven de respondenten echter aan dat zij het werken in vitale teams niet goed vinden gaan. Het zorgt voor extra werkdruk en voor minder tijd met de cliënten, geven zij aan. Zij zijn van mening dat het in de praktijk niet goed werkt, dat het management zich niet voldoende heeft verdiept in de praktijk en dat de werkdruk hierdoor hoger wordt. De directie van Cello hoopte met het werken in vitale teams terug naar de basis (zorgen voor de cliënten) te kunnen gaan; in de praktijk is de beleving van de medewerkers het tegenovergestelde en hebben zij juist minder tijd. De tevredenheid over de vitale teams verschilt echter per team. Ook bij dit onderdeel kan dus geconcludeerd worden dat de medewerkers zich hierin niet voldoende gehoord voelen.

Overig

Er worden op dit moment geen exitgesprekken gevoerd door de managers. Hierdoor mist Cello belangrijke informatie die kan worden gebruikt om te weten wat er moet veranderen om medewerkers nu en in de toekomst te kunnen behouden.

In beide onderzoeksgroepen geeft het grootste gedeelte van de respondenten (ongeveer 80%) aan dat zij de komende jaren graag bij Cello wil blijven werken. Er kan dus op basis van de respons op de enquête geconcludeerd worden dat, ondanks de ontevredenheid over een aantal onderdelen, het grootste gedeelte van de respondenten geen plannen heeft om de organisatie te verlaten. Dit betekent niet dat een aantal onderdelen van het werk niet verbeterd kan worden, om de tevredenheid van de medewerkers te verhogen en om ook de resterende 20% enthousiast te maken om te blijven werken bij Cello.

Een van de grootste pijnpunten is de ontbrekende waardering en betrokkenheid van de managers die wordt ervaren door de medewerkers primaire zorg. Daarnaast zijn de korte diensten en, daarmee samenhangend, de kleine contracten een pijnpunt. Ook het werken in vitale teams, wat zorgt voor werkdruk en voor minder tijd met de cliënt, is een pijnpunt. Deze pijnpunten komen zowel in de enquête als in de groepsgesprekken naar voren.

De resultaten van de twee onderzoeksgroepen (medewerkers met een verpleegkundige opleiding en overige medewerkers primaire zorg) verschillen niet veel van elkaar. De adviezen die in het volgende hoofdstuk worden geformuleerd, worden dan ook gegeven voor de gehele onderzoeksgroep. Als er een advies voor een specifieke onderzoeksgroep wordt gegeven, wordt dit bij het advies vermeld.

5 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er aan de hand van de conclusies aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen zijn gericht aan het managementteam van Cello. De adviezen zijn besproken met het hoofd P&O, twee personeelsadviseurs en twee managers om te bekijken in hoeverre de adviezen werkbaar zijn in de praktijk. Nadat de adviezen zijn geformuleerd, is er een kosten- en batenanalyse gemaakt.

Advies 1: In kaart brengen waarom medewerkers weggaan en deze gegevens analyseren

Het advies is om in kaart te brengen waarom medewerkers weggaan. Dit kan door weer exitgesprekken te gaan voeren en om deze gesprekken vast te leggen. Op dit moment worden er geen exitgegevens gedocumenteerd, waardoor belangrijke informatie over waarom medewerkers Cello verlaten, niet geanalyseerd kan worden. Dit is een van de oorzaken waardoor Cello op dit moment niet voldoende weet over hoe zij haar medewerkers kan behouden. Het advies is om de informatie die wordt verkregen uit de exitgesprekken aan het eind van ieder kalenderjaar te analyseren en te bekijken of er een patroon te ontdekken is in de redenen waarom medewerkers vertrekken. Om de gegevens goed te kunnen analyseren, is het advies om de medewerker tijdens het exitgesprek met de manager een formulier te laten invullen met een aantal korte vragen over zijn of haar vertrek. Dit formulier kan door de manager worden ingevoerd in Insite (onderdeel van het personeel-informatiesysteem van Cello) en zo komt dit formulier bij de P&O-afdeling terecht. De personeelsadviseurs kunnen dan de informatie uit de formulieren analyseren. De analyse kan daarna besproken worden met de Raad van Bestuur. Hij kan dan bekijken welke gegevens uit deze analyse het volgende jaar op de agenda van het managementteam worden gezet, om te bekijken waarop actie moet worden ondernomen. Dit advies heeft de hoogste prioriteit, omdat het gemakkelijk te implementeren is, omdat het maken van het formulier relatief weinig tijd kost en zorgt voor nuttige informatie over hoe Cello haar medewerkers kan behouden.

Advies 2: Doorgaan met gesprekken met medewerkers

Het tweede advies is zowel een losstaand advies als een kanttekening voor de adviezen die volgen. Het advies aan de afdeling P&O is, om de behoefte van de medewerkers primaire zorg verder in kaart te brengen. Tijdens dit onderzoek is er met een kleine groep van acht medewerkers gesproken; de behoefte van veel medewerkers is nog niet in kaart gebracht. Het is daarom mogelijk dat, als er met meer medewerkers gesproken is over hun behoeftes, er nog andere belangrijke punten naar voren komen waaraan iets aan gedaan moet worden. Uitgaande van de informatie uit dit onderzoek, zijn de onderstaande adviezen van toepassing. Het verder in kaart brengen van de behoeften kan door middel van groepsgesprekken of individuele gesprekken. Het advies is wel om naar de voorzieningen toe te gaan, in plaats van de medewerkers naar kantoor te laten komen. Uit dit onderzoek blijkt dat de kans groot is dat de opkomst van de medewerkers anders wederom laag zal zijn. Het advies is om in gesprek te gaan met minimaal 8 teams. Als het gaat om de prioritering van de adviezen in dit hoofdstuk, is het van belang dat dit advies wordt uitgevoerd voordat Cello met de adviezen die hieronder staan aan de slag gaat. De adviezen hieronder zijn ook gerangschikt op basis van prioriteit. Advies 3 heeft de grootste prioriteit, advies 5 de minste.

Advies 3: Waardering en betrokkenheid door managers vergroten

Het advies is om ervoor te zorgen dat medewerkers primaire zorg het gevoel hebben dat zij gewaardeerd worden door hun manager (zowel clustermanager al sectormanager) en dat zij het gevoel hebben dat hun manager betrokken is bij hun werk. Bij de onderdelen waarnaar gevraagd is, lijkt de ontevredenheid vaak te beginnen bij het gevoel van onderwaardering en het gevoel niet gehoord te worden in de besluitvorming. Ook uit onderzoek gedaan door Effectory (2016) blijkt dat betrokkenheid van de direct leidinggevende één van de belangrijkste factoren is in hoe de medewerkers hun werk ervaren. Dit heeft dus ook invloed op of zij blijven bij de organisatie of niet. Ook onderzoek bevestigt dus dat het investeren in de betrokkenheid van managers bij hun medewerkers en het uiten van waardering bijdraagt aan het behouden van personeel.

Een manier om te zorgen voor een gevoel van meer waardering en betrokkenheid van de managers is dat de managers Zorg en Dienstverlening (clustermanagers) een keer per maand hun lunchpauze houden met de medewerkers op de voorzieningen waar dit mogelijk is. Daarnaast kunnen de managers aansluiten bij het teamoverleg van de teams. Het initiatief om de managers te laten

aansluiten bij het teamoverleg moet, in het kader van de vitale teams, echter wel komen vanuit de medewerkers. De sectormanagers kunnen eens in het kwartaal een lunchpauze organiseren waarbij medewerkers kunnen aansluiten bij een 'benen op de tafel' sessie. Dit betekent dat er geen agenda is en dat er ruimte is voor spontane onderwerpen en gesprekken. Dit maakt de managers zichtbaarder voor de medewerkers en het geeft managers de ruimte om complimentjes te geven; de medewerkers voelen zo meer betrokkenheid van hun manager. Daarnaast is het advies aan de sectormanagers om eens per kwartaal een dag mee te lopen met een aantal medewerkers. Zo krijgen zij inzicht in de praktijk en dit zorgt ervoor dat medewerkers niet meer het gevoel hebben dat alles vanuit het management bepaald wordt, zonder dat zij weet wat er in de praktijk speelt. Ruimte om complimenten te kunnen en willen geven is bij dit advies van belang.

Advies 4: Evaluatie vitale teams

Het advies is om het functioneren van de vitale teams te evalueren, samen met de medewerkers primaire zorg. Op dit moment heeft het management iets ingevoerd wat volgens de medewerkers niet aansluit bij de praktijk en zorgt voor meer werkdruk. Het is dus belangrijk om in kaart te krijgen wat er volgens de medewerkers op dit moment niet werkbaar is met betrekking tot de vitale teams. Belangrijker is het echter nog om te achterhalen hoe het kan dat wat is ingevoerd door de directie niet aansluit bij de praktijk volgens de medewerkers. Als hierop een antwoord op gegeven kan worden, kan een verkeerde afstemming tussen beleid en praktijk in de toekomst eerder voorkomen worden.

Door hierover met medewerkers in gesprek te gaan, worden zij bovendien betrokken bij de besluitvorming; dit sluit aan bij advies 3. Zij zullen zich op deze manier betrokken voelen bij de ideeën van het management. De werkbaarheid van de vitale teams lijkt, op basis van de groepsgesprekken, te verschillen per team. Bij de evaluatie ligt daarom een belangrijke taak bij de clustermanagers. Zij kunnen per team inventariseren (bijvoorbeeld tijdens een teamoverleg, zie vorige advies) welke problemen de medewerkers ondervinden en hierop meteen actie ondernemen (bijvoorbeeld scholing van een team) of deze informatie bespreken met de sectormanager of de Raad van Bestuur. Het is dus belangrijk dat niet alleen de huidige stand van zaken met betrekking tot de vitale teams geëvalueerd wordt, maar ook hoe de medewerkers denken dat het kan dat de praktijk niet goed aansluit bij het beleid.

Advies 5: Onderzoeken of langere diensten mogelijk zijn

Het laatste advies is om te bekijken of de medewerkers van voornamelijk de sector wonen langere diensten kunnen draaien. Op dit moment draaien zij korte diensten van meestal vier uur, terwijl zij graag langere diensten zouden willen werken (dit blijkt uit de enquête en uit de groepsgesprekken). Er is ook ontevredenheid over de omvang van hun contract, maar omdat de medewerkers weten dat zij dat zij meer korte diensten moeten draaien om bij een groter contract aan hun uren te komen, willen ze dit niet. Als het probleem van de korte diensten is opgelost, kan er (op basis van het onderzoek van P&O naar welke medewerkers een grotere omvang van hun contract willen) bekeken worden of er ook grotere contracten aangeboden kunnen worden. Het advies is om verschillende bijeenkomsten met sectormanagers, clustermanagers, P&O en een aantal medewerkers te plannen om de mogelijkheden te bespreken.

Een manier om langere diensten te kunnen garanderen, is het combineren van de sector wonen en de sector dagbesteding. Medewerkers van de sector wonen kunnen dan mee met de cliënten als zij naar dagbesteding gaan. Zij kunnen op die manier langere diensten draaien. Een kanttekening hierbij is dat het combineren van deze twee sectoren niet altijd mogelijk is, omdat bij een aantal vormen van dagbesteding expertise nodig is die niet iedere medewerker heeft. Clustermanagers van wonen en clustermanagers van dagbesteding kunnen gaan samenwerken om te bekijken of er medewerkers 'uit te wisselen' zijn, zodat zij langere diensten kunnen werken. Dit vergt dus een bredere blik van de clustermanagers; zij kunnen dan ook bij andere sectoren terecht om diensten te vullen. Het advies is daarom om 'groepen' clustermanagers te vormen, die eens per kwartaal samenkomen om te bekijken welke medewerkers langere diensten willen werken en de combinatie wonen en dagbesteding willen maken. Omdat dit een grote organisatieverandering is, zal dit goed bekeken moeten worden. Er zijn veel belanghebbenden bij deze verandering, dus het is lastig om een nu, op basis van alleen dit onderzoek, een hard advies te geven over hoe dit probleem opgelost kan worden.

In de onderstaande paragraaf zullen de kosten en baten van deze aanbevelingen worden beschreven.

5.1 Kosten- en batenanalyse

In dit hoofdstuk worden de kosten weergegeven van elke aanbeveling die hierboven is beschreven. De berekeningen zijn veelal op aannames gebaseerd, maar geven inzicht in het soort kosten waaraan gedacht moet worden bij iedere aanbeveling.

Advies 1: In kaart brengen waarom medewerkers weggaan en deze gegevens analyseren

Wat?	Wie?	Berekening	Kosten
Maken van een exitformulier	P&O adviseur	Uurloon = €20,21 €20,21 + 30% werkgeverslasten x 8 uur	€210,18
Exitgesprekken voeren en formulier laten invullen (uitgaande van 5 medewerkers per jaar per clustermanager)	Clustermanager Medewerker	Uurloon 28,75 €28,75 + 30% werkgeverslasten x 5 exitgesprekken x 45 clustermanagers	€8.409,37
Analyseren van de exitformulieren	P&O adviseur	Uurloon €20,21 €20,21 + 30% werkgeverslasten x 8 uur	€ 210,18
Analyse bespreken met het Raad van Bestuur. Uitgaande van 1,5 uur.	P&O manager	€37,45 uurloon €37,45 + 30% werkgeverslasten x 1,5 uur	€73,03
	Raad van Bestuur	€75,10 uurloon €75,10 + 30% werkgeverslasten x 1,5 uur	€146,44
Totaalkosten per jaar			€9.049,20

Baten advies 1

Inzicht in waarom medewerkers Cello verlaten. Het is moeilijk in te schatten wat dit advies voor effect heeft op de verloopcijfers van Cello, vandaar dat dit lastig in geld uit te drukken is.

Advies 2: : Doorgaan met gesprekken met medewerkers

Wat?	Wie?	Berekening	Kosten
Medewerkers aansluiten bij groepsgesprekken. Zij kunnen op dat moment niet werken. (opportunity costs) Uitgaande van 5 personen per groepsgesprek.	Medewerkers	10,68 per uur 10,68 + 30% werkgeverslasten x 8 teams x 5 medewerkers	€555,36
Leiden van de groepsgesprekken	P&O adviseur	Uurloon €20,21 20,21 + 30% werkgeverslasten x 8 uur	€210,16
Informatie uit groepsgesprekken analyseren (1 uur per gesprek) en vergelijken met elkaar (8 uur)	P&O adviseur	Uurloon €20,21 €20,21 + 30% werkgeverslasten x 16 uur	€420,37
Totaalkosten			€1.185,89

Baten advies 2

De behoeften van medewerkers kunnen op deze manier beter in kaart gebracht worden en hierop kan actie worden ondernomen. Dit is lastig in geld uit te drukken.

Advies 3: Waardering en betrokkenheid door managers vergroten

Wat?	Wie?	Berekening	Kosten
Aansluiten bij lunchpauzes of teamoverleggen. Uitgaande van 2 uur per maand per manager.	Clustermanagers	Uurloon €28,75 €28,75 + 30% werkgeverslasten x 2 uur x 12 maanden x 45 managers	€40.365
Lunchpauzes 'benen op de tafel sessie'. Medewerkers kunnen aansluiten. Uitgaande van een lunchpauze één keer per kwartaal en 15 medewerkers die per lunch aansluiten.	Sectormanagers	Uurloon €49,46 €49,46 + 30% werkgeverslasten x 4 keer per jaar x 4 sectormanagers	€1.028,76
	Medewerkers	€10,68 per uur €10,68 + 30% werkgeverslasten x 15 medewerkers x 4 keer per jaar x 4 sectormanagers	€3.332,16
Meelopen met medewerkers eens in het kwartaal	Sectormanagers	Uurloon €49,46 €49,46 + 30% werkgeverslasten x 8 uur (werkdag) x 4 keer per jaar x 4 sectormanagers	€8.230,14
Totaalkosten per jaar			€52.956,06

Baten advies 3

Medewerkers die het gevoel hebben meer gewaardeerd te worden door hun manager en medewerkers die hun manager betrokken vinden bij het team. Dit is lastig uit te drukken in geld.

Advies 4: Advies 4: Evaluatie vitale teams

Wat?	Wie?	Berekening	Kosten
Evaluatie vitale teams. Uitgaande van 1 uur per team per manager.	Clustermanager	Uurloon €28,75 €28,75 + 30% werkgeverslasten x 5 teams x 45 managers	€8.409,38
	Medewerkers	Omdat het gecombineerd kan worden met het teamoverleg, is er geen sprake van opportunity costs	n.v.t.
Terugkoppeling in overlegvorm. Uitgaande van overleg van 3 uur per sectormanager met alle clustermanagers.	sectormanagers	Uurloon €49,46 €49,46 + 30% werkgeverslasten x 3 uur x 4 sectormanagers	€771,58
	Clustermanagers	Uurloon €28,75 €28,75 + 30% werkgeverslasten x 3 uur x 45 clustermanagers	€5.045,63
Totaalkosten			€14.226,59

Baten advies 4

Inzicht in hoe het werken in vitale teams in de praktijk gaat en medewerkers die zich gehoord voelen. Daarnaast inzicht in hoe het volgens de medewerkers komt dat de praktijk niet aansluit bij beleid.

Advies 5: Onderzoeken of langere diensten mogelijk zijn

Wat?	Wie?	Berekening	Kosten
Bespreekingen met een werkgroep over hoe langere diensten voor medewerkers gecreëerd kunnen worden. Uitgaande van 8 bijeenkomsten van 2 uur. De Raad van Bestuur sluit 4 keer aan, zodat de werkgroep iedere keer een bijeenkomst heeft om zaken uit te werken.	Raad van Bestuur	€75,10 uurloon €75,10 + 30% werkgeverslasten x 4 keer per jaar x 2 uur	€781,04
	Manager P&O	€37,45 uurloon €37,45 + 30% werkgeverslasten x 8 keer per jaar x 2 uur	€778,96
	P&O adviseur	Uurloon €20,21 20,21 + 30% werkgeverslasten x 8 keer per jaar x 2 uur	€420,37
	4 Sectormanagers	Uurloon €49,46 €49,46 + 30% werkgeverslasten x 8 keer per jaar x 2 uur	€1.028,77
	3 clustermanagers	Uurloon €28,75 €28,75 + 30% werkgeverslasten x 8 keer per jaar x 2 uur	€598
	2 medewerkers primaire zorg (sector wonen en dagbesteding)	€10,68 per uur €10,68 + 30% werkgeverslasten x 8 keer per jaar x 2 uur	€222,14
Totaalkosten in een jaar			€3.829,28

Baten advies 5

Medewerkers kunnen langere diensten werken; dit zorgt voor een grotere tevredenheid hierover.

Totale kosten van alle adviezen

Advies	Kosten
In kaart brengen waarom medewerkers weggaan en deze gegevens analyseren	€9.049,20
Doorgeen met gesprekken met medewerkers	€1.185,89
Waardering van en betrokkenheid door managers vergroten	€52.956,06
Evaluatie vitale teams	€14.226,59
Onderzoeken of langere diensten mogelijk zijn	€3.829,28
Totaal	€81.247,02

Literatuurlijst

Algemeen Dagblad (2016, 17 maart). Noodklok: groeiend tekort hoogopgeleide verpleegkundigen. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van <https://www.ad.nl/home/noodklok-groeiend-tekort-hoogopgeleide-verpleegkundigen~a4a74e38/>

Bender, L. (2017, 19 april). *In 4 stappen inductief en deductief redeneren*. Geraadpleegd op 26 februari 2018, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/deductief-redeneren-inductief-onderzoek/>

Beukema, L., Coenen, H. en Valkenburg, B. (1996). *Arbeid en modernisering*. Utrecht: Lemma.

Bruel, M. & Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek: over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum.

Cello (z.d.). *Beleid*. Geraadpleegd op <https://www.cello-zorg.nl/over-cello/beleid/mijn-visie-op-zorg/>

Cello (z.d.). *Organisatie*. Geraadpleegd op <https://www.cello-zorg.nl/over-cello/organisatie/organigram/>

Cello (z.d.). *Over Cello*. Geraadpleegd op <https://www.cello-zorg.nl/over-cello/>

Centraal Bureau voor de statistiek (2017). *Bevolkingsprognose 2017–2060: 18,4 miljoen inwoners in 2060*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/arbeid-en-inkomen>

Duizenden medewerkers tekort in gehandicaptenzorg (2017, 10 april). Geraadpleegd op 27 maart 2018, van <https://www.effectory.nl/kennis/themas/medewerkerstevredenheidsonderzoek/>

Effectory (2016, 13 juni). Hoe leidinggevenden de bevlogenheid en betrokkenheid onder medewerkers kunnen vergroten. Geraadpleegd op 30 mei 2018, van <https://www.effectory.nl/kennis/blog/ho-leidinggevenden-de-bevlogenheid-en-betrokkenheid-onder-medewerkers-kunnen-vergroten/>

Gielen, E., Steumer, J., & Klink, M. van der (2004). *Het bevorderen van transfer naar de werksituatie*. Den Haag: Reed Business Information

Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. Geraadpleegd op 19 mei 2018, van <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/277906/2/Govaerts>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (z.d.). *Wet- en regelgeving*. Geraadpleegd op 10 mei 2018, van <https://www.bigregister.nl/registratie/nederlands-diploma-registreren/wet--en-regelgeving>

Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Education.

Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (2016). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden*. Geraadpleegd op 14 februari 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2017/19/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2016>

Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (2015, september). *Toekomstverkenning voor de branche Gehandicaptenzorg*. Geraadpleegd op 17 februari 2018, van <https://www.azwinfo.nl/handlers/ballroom.ashx?function=download&id=203>

Planting, E. (2012). *Hoe krijgt mijn organisatie een retentiebeleid?* Geraadpleegd op 19 februari 2018, van <https://www.retentie-management.com/hoe-krijgt-mijn-organisatie-een-retentiebeleid/>

Rammant, E. en Pepermans, R. (2003). *Retentiemanagement*. Mechelen: Kluwer.

Randstad (z.d.). *Binden van je personeel*. Geraadpleegd op 9 februari 2018, van <https://www.randstad.nl/werkgevers/in-dienst-hebben/binden/binden-van-je-personeel>

Sels, L. & G. Theunissen (2006), *Waarom vrouwen beter verdienen maar mannen meer krijgen*. Leuven/Voorburg: Acco.

Steekproefcalculator (z.d.). Geraadpleegd op 3 maart 2018, van <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>

Surveymonkey (z.d.) Geraadpleegd op 3 maart 2018, van <https://nl.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Transvorm (2017, juni). *Onderwijs in kaart: basispublicatie juni 2017*. Geraadpleegd op 3 februari, van <https://transvorm.org/sites/tv/files/article-images/OiK%202017%20Rapport.pdf>

Transvorm (2017, november). *Arbeidsmarkt in Kaart: november 2017 Noord-Brabant*. Geraadpleegd op 6 februari 2018 van <https://transvorm.org/sites/tv/files/article-images/Transvorm%20Arbeidsmarkt%20in%20Kaart%202017.pdf>

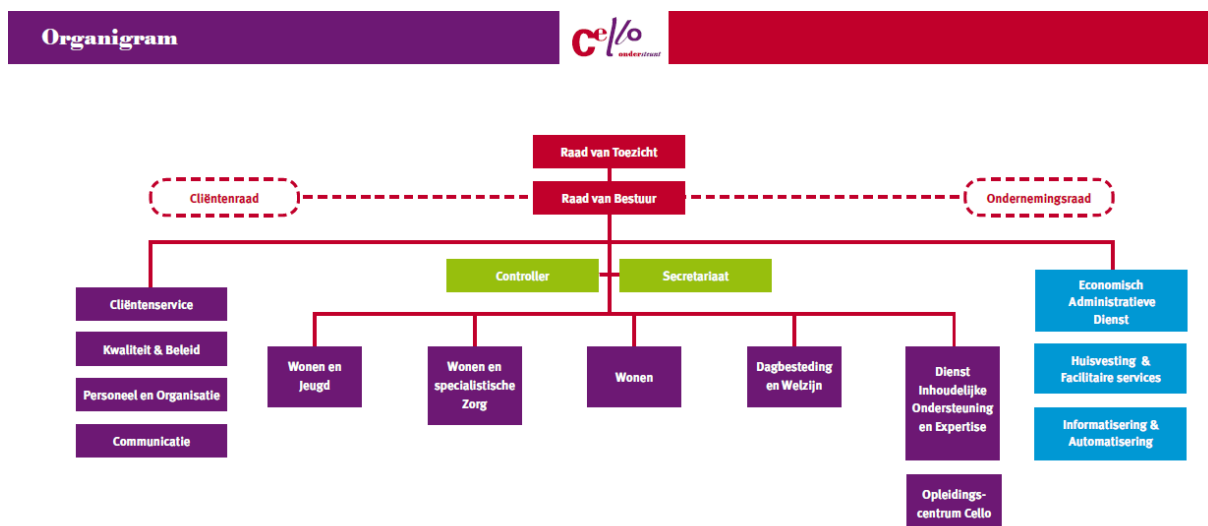
Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (2017). *Factsheet arbeidsmarkt zorg*. Geraadpleegd op 16 februari 2018, van <https://www.uwv.nl/overuwv/kennis-cijfers-en-onderzoek/arbeidsmarktinformatie/factsheet-arbeidsmarkt-zorg.aspx>

Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (2017, 30 mei). *UWV Arbeidsmarktprognose 2017-2018*. Geraadpleegd op 18 februari 2018, van <https://www.uwv.nl/overuwv/kennis-cijfers-en-onderzoek/arbeidsmarktinformatie/uwv-arbeidsmarktprognose-2017-2018.aspx>

Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (2017, april). *Gehandicaptenzorg zoekt 10.000 nieuwe medewerkers*. Geraadpleegd op 13 februari 2018, van <http://www.vgn.nl/artikel/25294>

Bijlagen

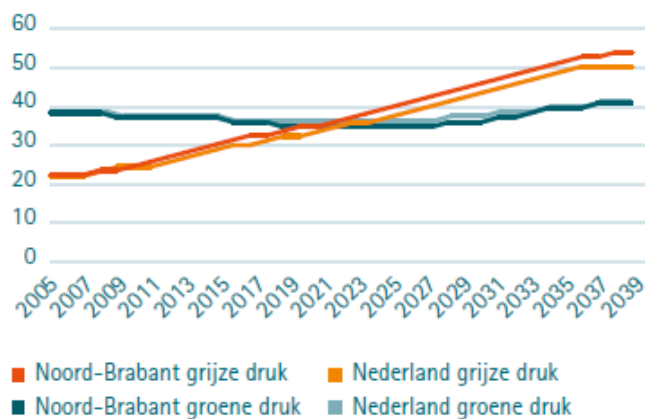
Bijlage 1: Organogram



Bijlage 1. Organogram Cello. Overgenomen van Cello, z.d. (<https://www.cello-zorg.nl/over-cello/organisatie/organigram/>)

Bijlage 2: Ontwikkeling groene en grijze druk

Groene en grijze druk



Figuur 1: Ontwikkeling groene en grijze druk
(Bron: CBS, bewerkt door Transvorm)

* De groene druk is de verhouding tussen jongeren onder de 20 jaar en personen van 20 jaar tot en met 65 jaar.

De grijze druk is de verhouding tussen het aantal personen van 65 jaar of ouder en het aantal personen van 20 jaar tot en met 65 jaar.

Bijlage 2. Ontwikkeling groene en grijze druk. Overgenomen uit *Arbeidsmarkt in Kaart: november 2017 Noord-Brabant*, 2017.

Bijlage 3: Spanningsindicator Noord-Brabant tweede kwartaal 2017

Zorg en Welzijn beroepen Noord-Brabant	Typering
Maatschappelijk werkers	zeer ruim
Fysiotherapeuten	gemiddeld
Sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders	gemiddeld
Psychologen en sociologen	gemiddeld
Apothekersassistenten	gemiddeld
Medisch praktijkassistenten	gemiddeld
Medisch vakspecialisten	gemiddeld
Gespecialiseerd verpleegkundigen	krap
Verzorgenden	krap
Artsen	zeer krap
Verpleegkundigen (mbo)	zeer krap

Bijlage 3. Spanningsindicator Noord-Brabant tweede kwartaal 2017. Overgenomen uit *Arbeidsmarkt in Kaart: november 2017 Noord-Brabant*, 2017.

Bijlage 4: Instromers studie verpleegkundige niveau 4 en HBO (5)

Instromers Zorg	2012	2013	2014	2015	2016	Vershil 2015-2016	Vershil 2012-2016
Verpleegkundige (4)	1.230	1.172	1.048	1.051	1.184	12,7% ↑	-3,7% ↓
Doktersassistent (4)	243	254	222	213	211	-0,9% ↓	-13,2% ↓
Verpleegkunde (Bachelor)	796	1.071	811	994	1.073	7,9% ↑	34,8% ↑

Bijlage 4. Instromers studie verpleegkundige niveau 4 en HBO (5). Overgenomen uit *Arbeidsmarkt in Kaart: november 2017 Noord-Brabant*, 2017.

Bijlage 5: enquêtevragen

Een aantal van deze enquête komen uit medewerkertevredenheidsonderzoeken van Effectory die eerder zijn uitgezet bij Cello. (E. Wetzter, persoonlijke communicatie, 26 januari 2018)

Algemene vragen

1. Hoe lang ben je in dienst bij Cello?
☐ 0 tot 5 jaar
☐ 5 tot 15 jaar
☐ langer dan 15 jaar
2. Heb je een verpleegkundige opleiding afgerond op niveau 4 of 5?
☐ Ja, ga verder naar vraag 3
☐ Nee, ga verder naar 7

Arbeidsinhoud

3. Ik kan mijn verpleegkundige kennis naar mijn mening voldoende toepassen in mijn functie.
☐ Zeer eens
☐ Eens
☐ Oneens
☐ Zeer oneens
4. Ik kan mijn verpleegkundige vaardigheden naar mijn mening voldoende toepassen in mijn functie.
☐ Zeer eens
☐ Eens
☐ Oneens
☐ Zeer oneens
5. De mate waarin ik mijn verpleegkundige kennis en vaardigheden kan toepassen in mijn functie is voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.
☐ Zeer eens
☐ Eens
☐ Oneens
☐ Zeer oneens
6. Heb je behoefte aan meer verpleegkundige uitdaging?
☐ Nee
☐ Ja, wat kan Cello hierin betekenen?

7. Ik ben tevreden met de mate van zelfstandigheid die ik heb in mijn functie.
☐ Zeer eens
☐ Eens
☐ Oneens
☐ Zeer oneens
8. Mijn tevredenheid over de mate van zelfstandigheid is voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.
☐ Zeer eens

- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

9. Ik word voldoende uitgedaagd in mijn huidige functie.

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

10. Mijn tevredenheid over de mate van uitdaging is voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

11. In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen (door middel van bijvoorbeeld van opleidingen, bijscholing, trainingen).

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

12. Mijn tevredenheid over de mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen is voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

Arbeidsomstandigheden

13. Ik ben tevreden met de mate van de werkdruk in mijn huidige functie.

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

14. De organisatie doet er genoeg aan om de werkdruk binnen de perken te houden.

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

15. Ik beschik over voldoende middelen (apparatuur, materiaal, informatie) om mijn werk goed te kunnen doen.

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

16. Mijn tevredenheid over de werkdruk en hoe de organisatie mij hierin ondersteunt (door apparatuur, materiaal en informatie) zijn voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.
- ☐ Zeer eens
 - ☐ Eens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Zeer oneens
17. Ik kan mijn werk emotioneel goed aan.
- ☐ Zeer eens
 - ☐ Eens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Zeer oneens
18. De mate waarin ik mijn werk emotioneel aan kan, is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.
- ☐ Zeer eens
 - ☐ Eens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Zeer oneens
19. Ik kan mijn werk lichamelijk goed aan.
- ☐ Zeer eens
 - ☐ Eens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Zeer oneens
20. De mate waarin ik mijn werk lichamelijk aan kan, is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.
- ☐ Zeer eens
 - ☐ Eens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Zeer oneens

Arbeidsvoorwaarden

21. De zwaarte van mijn werk en de financiële beloning (salaris, onregelmatigheidstoeslag e.d.) zijn met elkaar in overeenstemming.
- ☐ Zeer eens
 - ☐ Eens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Zeer oneens
22. De mate waarin de zwaarte van mijn werk overeenkomt met de financiële beloning is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.
- ☐ Zeer eens
 - ☐ Eens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Zeer oneens
23. Ik ben tevreden met de omvang (aantal uren) van mijn contract.
- ☐ Zeer eens
 - ☐ Eens
 - ☐ Oneens
 - ☐ Zeer oneens

24. Mijn tevredenheid over de omvang van mijn contract is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

25. Ik ben tevreden over mijn werktijden.

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

26. De tevredenheid over mijn werktijden is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

27. Ik heb voldoende doorgroeimogelijkheden in mijn werk.

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

28. Mijn tevredenheid over de mogelijkheid om door te groeien is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

Arbeidsverhoudingen

29. Ik ben tevreden over de samenwerking en afspraken met directe collega's.

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

30. Mijn tevredenheid over de samenwerking met collega's is voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

31. Ik krijg goed en voldoende ondersteuning in mijn werkzaamheden van mijn direct leidinggevende.

- ☐ Zeer eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens

0 Zeer oneens

32. Mijn tevredenheid over de ondersteuning van mijn leidinggevende is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.

0 Zeer eens

0 Eens

0 Oneens

0 Zeer oneens

33. Ik ben tevreden over de mogelijkheid om mijn werkgerelateerde problemen of aandachtspunten bespreekbaar te maken.

0 Zeer eens

0 Eens

0 Oneens

0 Zeer oneens

34. Het kunnen bespreken van mijn werkgerelateerde problemen of aandachtspunten is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.

0 Zeer eens

0 Eens

0 Oneens

0 Zeer oneens

Afsluiting

35. Ik wil de komende jaren graag bij Cello blijven werken.

0 Zeer eens

0 Eens

0 Oneens

0 Zeer oneens

36. Zijn er onderdelen waar je nog iets over kwijt wilt, maar die niet aan bod zijn gekomen in deze enquête? Zo ja, wat wil je daarover kwijt?

0 Nee, alles is aan bod gekomen

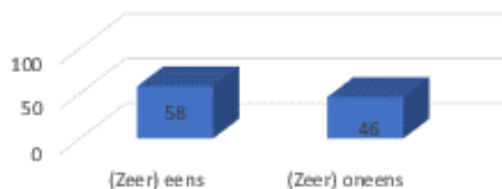
0 Ja, _____

Bijlage 6: resultaten enquête in grafieken en tabellen onderzoeksdoelgroep medewerkers met een afgeronde opleiding Verpleegkundige niveau 4 of 5

tellingen alleen voor verpleegkundigen

Gegevens

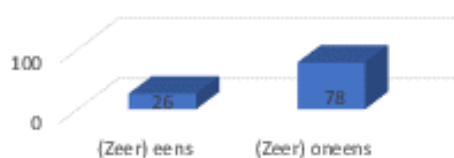
A. Ik kan mijn verpleegkundige kennis naar mijn mening voldoende toepassen in mijn functie.



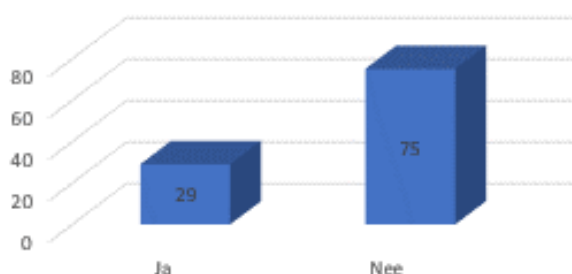
B. Ik kan mijn verpleegkundige vaardigheden naar mijn mening voldoende toepassen in mijn functie.



C. De mate waarin ik mijn verpleegkundige kennis en vaardigheden kan toepassen in mijn functie is voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.



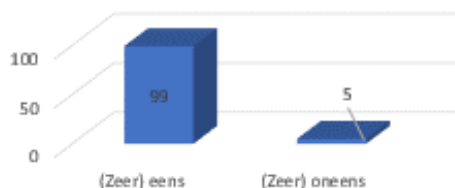
D. Heb je behoefte aan meer verpleegkundige uitdaging?



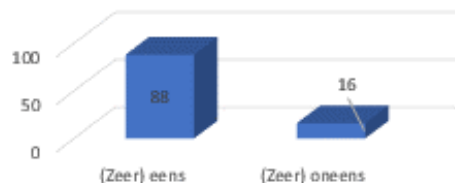
(Ze)er oneens stelling kennis en stelling vaardigheden	42
(Ze)er oneens % van onderzoeksdoelgroep (104)	40,44%
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	26
Aantal (zeer) oneens stelling 1a+b respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	10
% van respondenten die het (zeer) oneens waren	23,8%
% van onderzoeksdoelgroep (104)	9,6%

Stellingen 1

1a. Ik ben tevreden met de mate van zelfstandigheid die ik heb in mijn functie.



1b. Mijn tevredenheid over de mate van zelfstandigheid is voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.



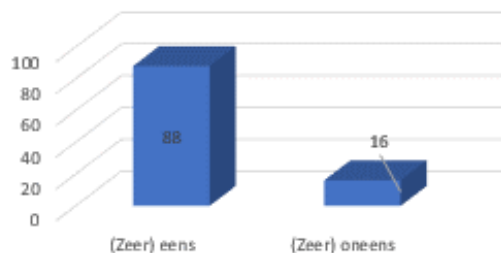
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
1a	1,64	0,60	0,43
1b	1,76	0,76	nyt

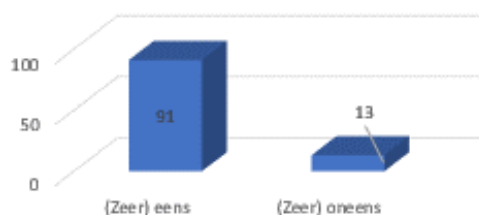
(Zeet) oneens stelling 1a	99
(Zeet) oneens % van onderzoeksdoelgroep (104)	5
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	88
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	4
% van respondenten die (zeer) oneens waren (18)	4,8%
% van onderzoeksdoelgroep (104)	80%

Stellingen 2

2a. Ik word voldoende uitgedaagd in mijn huidige functie.



2b. Mijn tevredenheid over de mate van uitdaging is voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.



Gegevens

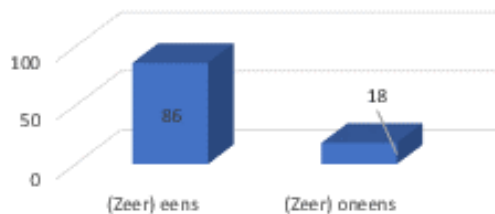
Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
2a	1,79	0,72	0,43
2b	1,79	0,68	nyt

(Zeet) eens stelling 2a	88
(Zeet) oneens stelling 2a	16
(Zeet) oneens % van onderzoeksdoelgroep (104)	15,4%
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	91
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	10
% van respondenten die het (zeer) oneens waren	62,5%
% van onderzoeksdoelgroep (104)	9,6%

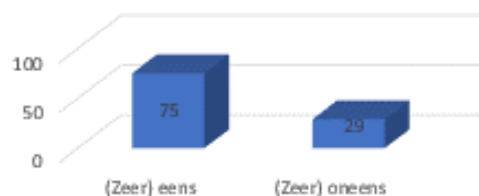
Stellingen 3

Gegevens

3a. In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen (door middel van bijvoorbeeld van opleidingen, bijscholing, trainingen).



3b. Mijn tevredenheid over de mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen is voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.

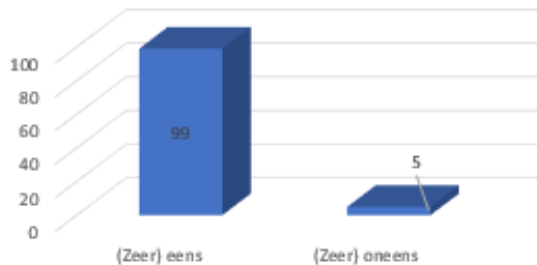


(Zeet) eens stelling 3a	86
(Zeet) oneens stelling 3a	18
(Zeet) oneens % van onderzoeksdoelgroep (104)	17,3%
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	75
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	10
% van respondenten die het (zeer) oneens waren	55,6%
% van onderzoeksdoelgroep (104)	9,6%

Stellingen 4

Gegevens

4a. Ik kan mijn werk emotioneel goed aan.



4b. De mate waarin ik mijn werk emotioneel aan kan, is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.

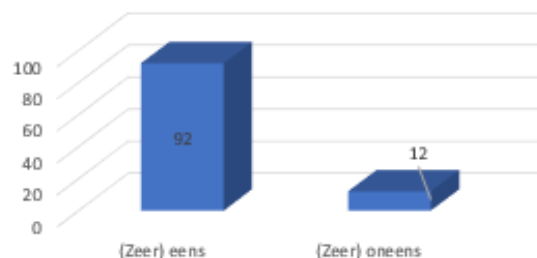


(Zeet) eens stelling 4a	99
(Zeet) oneens stelling 4a	5
(Zeet) oneens % van onderzoeksgroep (104)	4,8%
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	93
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	1
% van respondenten die het (zeer) oneens waren	20%
% van onderzoeksgroep (104)	1%

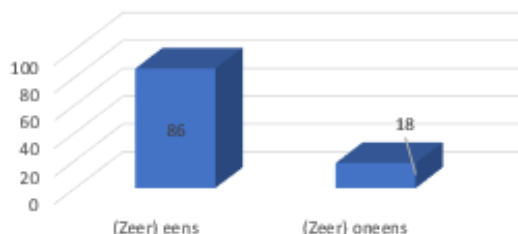
Stellingen 5

Gegevens

5a. Ik kan mijn werk lichamelijk goed aan.



5b. De mate waarin ik mijn werk lichamelijk aan kan, is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.



Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
5a	1,72	0,72	0,26
5b	1,77	0,80	0,26

(Zeet) eens stelling 5a	92
(Zeet) oneens stelling 5a	12
(Zeet) oneens % van onderzoeksgroep (104)	11,4%
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	86
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	5
% van respondenten die het (zeer) oneens waren	41,7%
% van onderzoeksgroep (104)	4,8%

Stellingen 6

6a. De zwaarte van mijn werk en de financiële beloning (salaris, onregelmatigheidstoeslag e.d.) zijn met elkaar in overeenstemming.



6b. De mate waarin de zwaarte van mijn werk overeenkomt met de financiële beloning is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.



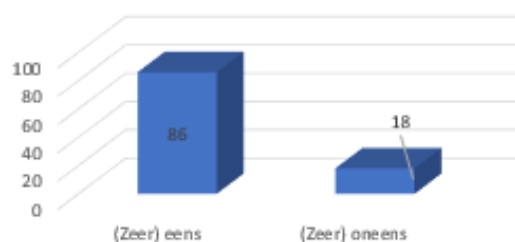
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
6a	2,91	0,80	0,27
6b	2,51	0,91	0,21

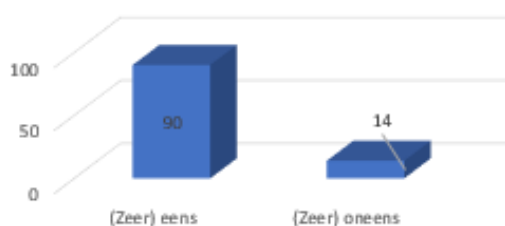
(Ze)er eens stelling 6a	32
(Ze)er oneens stelling 6a	72
(Ze)er oneens % van onderzoeksgroep (104)	69,2%
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	55
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	29
% van respondenten die het (zeer) oneens waren	40,3%
% van onderzoeksgroep (104)	56,7%

Stellingen 7

7a. Ik ben tevreden met de omvang (aantal uren) van mijn contract.



7b. Mijn tevredenheid over de omvang van mijn contract is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.



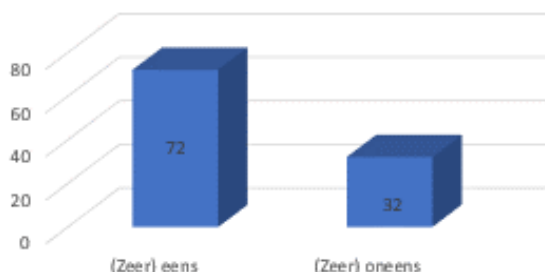
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
7a	1,77	0,96	0,22
7b	1,76	0,83	0,21

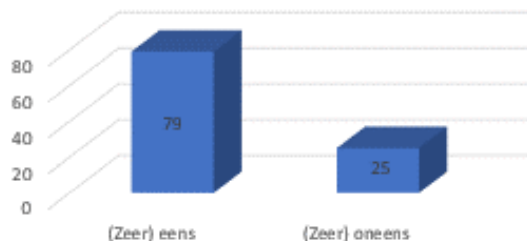
(Ze)er eens stelling 7a	86
(Ze)er oneens stelling 7a	18
(Ze)er oneens % van onderzoeksgroep (104)	17,3%
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	90
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	11
% van respondenten die het (zeer) oneens waren	61,1%
% van onderzoeksgroep (104)	10,6%

Stellingen 8

8a. Ik ben tevreden over mijn werktijden.



8b. De tevredenheid over mijn werktijden is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.



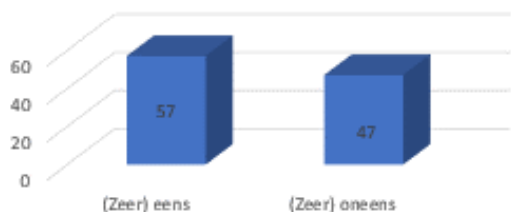
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
8a	2,07	0,98	0,27
8b	1,85	0,92	nvt

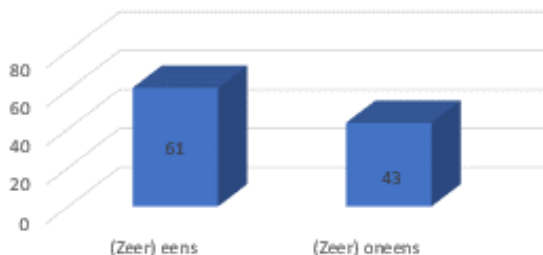
(Zeet) eens stelling 8a	72
(Zeet) oneens stelling 8a	32
(Zeet) oneens % van onderzoeksgroep (104)	30,8%
Aantal die het (zeet) belangrijk vonden om te blijven	79
Aantal (zeet) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	17
% van respondenten die het (zeet) oneens waren	53,1%
% van onderzoeksgroep (104)	16,3%

Stellingen 9

9a. Ik heb voldoende doorgroeimogelijkheden (mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie binnen Cello) in mijn werk.



9b. Mijn tevredenheid over de mogelijkheid om door te groeien is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken



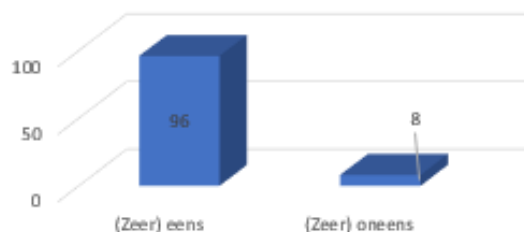
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
9a	2,42	0,83	0,23
10b	2,36	0,86	nvt

(Zeet) eens stelling 9a	57
(Zeet) oneens stelling 9a	47
(Zeet) oneens % van onderzoeksgroep (104)	45,2%
Aantal die het (zeet) belangrijk vonden om te blijven	61
Aantal (zeet) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	22
% van respondenten die het (zeet) oneens waren	46,8%
% van onderzoeksgroep (104)	21,2%

Stellingen 10

10a. Ik ben tevreden over de samenwerking en afspraken met directe collega's.



10b. Mijn tevredenheid over de samenwerking met collega's is voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.



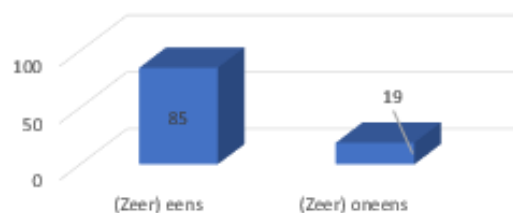
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
9a	1,67	0,65	0,19
10b	1,66	0,71	0,19

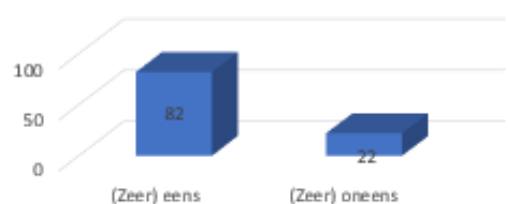
(Zeet) eens stelling 10a	96
(Zeet) oneens stelling 10a	8
(Zeet) oneens % van onderzoeksgroep (104)	7,7%
Aantal die het (zeet) belangrijk vonden om te blijven	91
Aantal (zeet) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	4
% van respondenten die het (zeet) oneens waren	50%
% van onderzoeksgroep (104)	8,6%

Stellingen 11

11a. Ik krijg goed en voldoende ondersteuning in mijn werkzaamheden van mijn direct leidinggevende.



11b. Mijn tevredenheid over de ondersteuning van mijn leidinggevende is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.



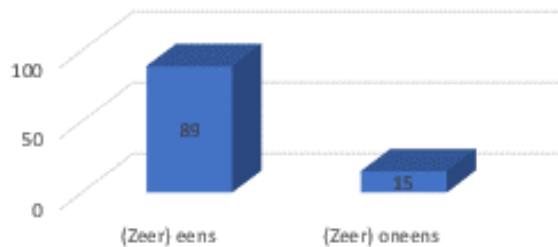
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
11a	1,84	0,79	0,53
11b	1,88	0,81	0,19

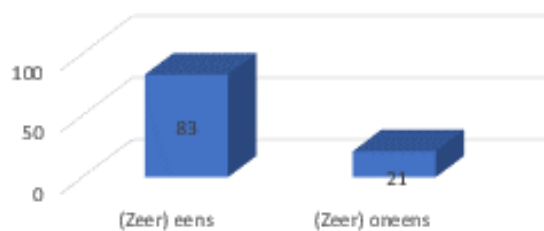
(Zeet) eens stelling 11a	85
(Zeet) oneens stelling 11a	19
(Zeet) oneens % van onderzoeksgroep (104)	18,3%
Aantal die het (zeet) belangrijk vonden om te blijven	82
Aantal (zeet) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	9
% van respondenten die het (zeet) oneens waren	47,7%
% van onderzoeksgroep (104)	8,6%

Stellingen 12

12a. Ik ben tevreden over de mogelijkheid om mijn werkgerelateerde problemen of aandachtspunten bespreekbaar te maken.



12b. Het kunnen bespreken van mijn werkgerelateerde problemen of aandachtspunten is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.



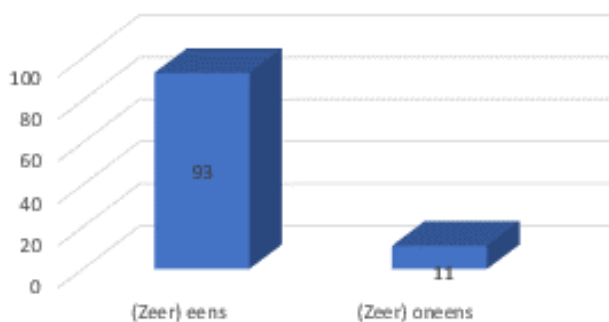
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
12a	0,82	0,69	0,53
12b	1,99	0,76	nvt

(Zeet) eens stelling 12a	89
(Zeet) oneens stelling 12a	15
(Zeet) oneens % van onderzoeksgroep (104)	14,4%
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	83
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	9
% van respondenten die het (zeer) oneens waren	60%
% van onderzoeksgroep (104)	7,9%

Stelling 13

13. Ik wil de komende jaren graag bij Cello blijven werken.



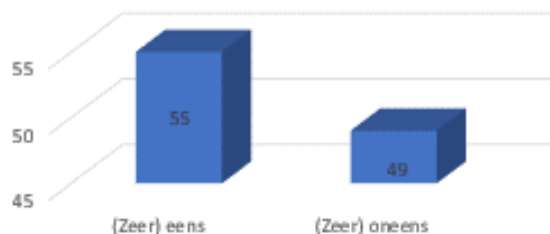
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie
13	1,68	0,71

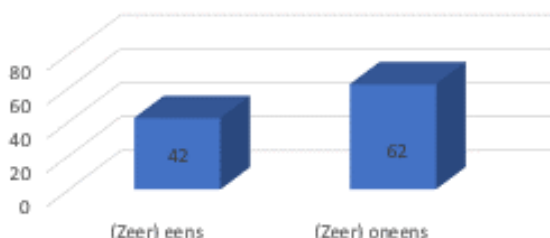
Stellingen 14

Gegevens

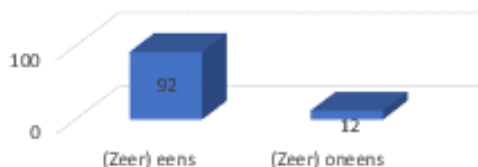
14a. Ik ben tevreden met de mate van de werkdruk in mijn huidige functie



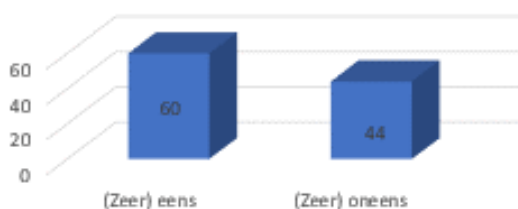
14b. De organisatie doet er genoeg aan om de werkdruk binnen de perken te houden.



14c. Ik beschik over voldoende middelen (apparatuur, materiaal, informatie) om mijn werk goed te kunnen doen.



14d. Mijn tevredenheid over de werkdruk en hoe de organisatie mij hierin ondersteunt (door apparatuur, materiaal en informatie) zijn voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.



Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
14a	2,54	0,90	0,30
14b	2,75	0,73	0,24
14c	1,94	0,64	0,34
14d	2,17	0,81	nvt

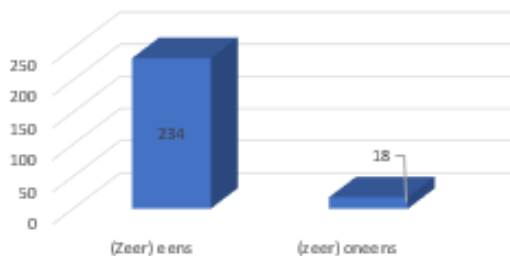
(Zeet) oneens alle drie de stellingen	7
(Zeet) oneens % van onderzoeksdoelgroep (104)	6,7%
Aantal die het (zeet) belangrijk vonden om te blijven	60
Aantal (zeet) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	4
% van respondenten die het (zeet) oneens waren	57,14%
% van onderzoeksdoelgroep (104)	3,8%

Bijlage 7: resultaten enquête in grafieken en tabellen onderzoeksgroep overige medewerkers primaire zorg

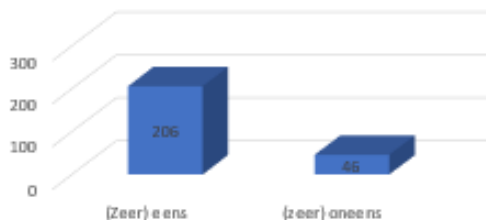
Stellingen 1

Gegevens

1a. Ik ben tevreden met de mate van zelfstandigheid die ik heb in mijn functie.



1b. Mijn tevredenheid over de mate van zelfstandigheid is voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.

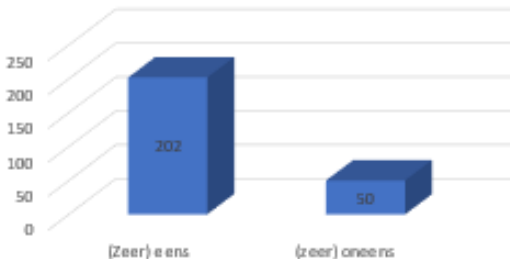


(Zeer) eens stelling 1a	18
(Zeer) oneens % van onderzoeksgroep (252)	7,1 %
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	206
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	9
% van respondenten die (zeer) oneens waren (18)	50%
% van onderzoeksgroep (252)	3,6%

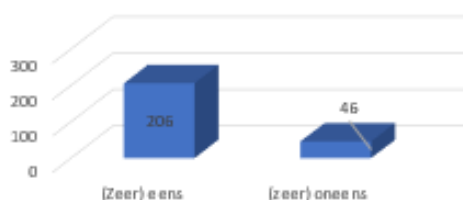
Stellingen 2

Gegevens

2a. Ik heb voldoende uitdaging in mijn huidige functie



2b. Mijn tevredenheid over de mate van uitdaging is voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.

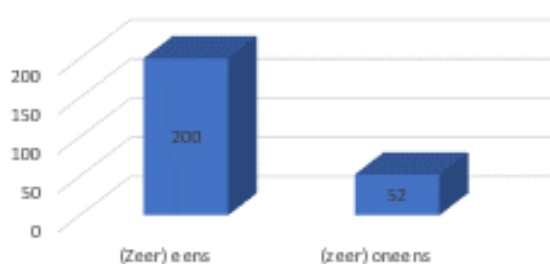


Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
2a	1,94	0,80	0,48
2b	1,86	0,76	0,1

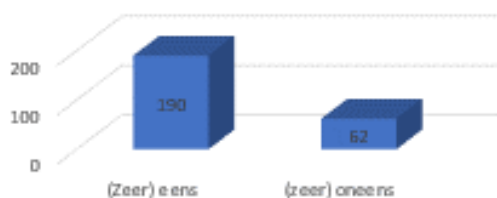
(Zeer) eens stelling 2a	202
(Zeer) oneens stelling 2a	50
(Zeer) oneens % van onderzoeksgroep (252)	19,8%
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	206
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	29
% van respondenten die het (zeer) oneens waren	58%
% van onderzoeksgroep (252)	11,5%

Stellingen 3

3a. In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen (door middel van bijvoorbeeld van opleidingen, bijscholing, trainingen).



3b. Mijn tevredenheid over de mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen is voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.



Gegevens

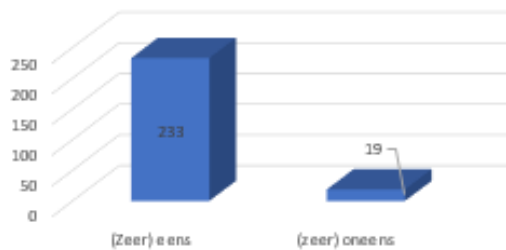
Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
3a	1,92	0,78	0,29
3b	2,06	0,80	nvt

(Zeet) eens stelling 3a	200
(Zeet) oneens stelling 3a	52
(Zeet) oneens % van onderzoeksgroep (252)	20,6%
Aantal die het (zeet) belangrijk vonden om te blijven	190
Aantal (zeet) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	27
% van respondenten die (zeet) oneens waren	51,9%
% van onderzoeksgroep (252)	12,2%

Stellingen 4

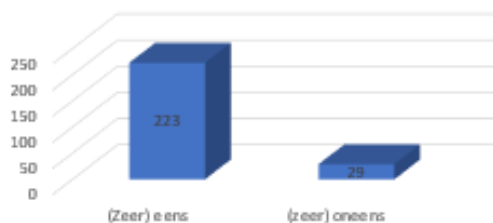
Gegevens

4a. Ik kan mijn werk emotioneel goed aan.



Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
4a	1,57	0,67	0,13
4b	1,67	0,72	0,13

4b. De mate waarin ik mijn werk emotioneel aan kan, is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.

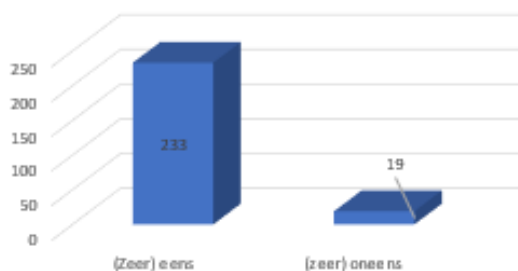


(Zeer) eens stelling 4a	253
(Zeer) oneens stelling 4a	19
(Zeer) oneens % van onderzoeksgroep (252)	7,5%
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	223
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	12
% van respondenten die het (zeer) oneens waren	63,2%
% van onderzoeksgroep (252)	4,7%

Stellingen 5

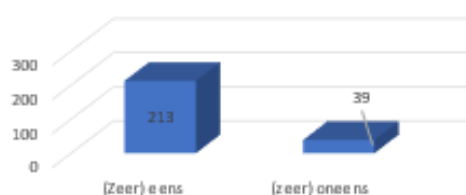
Gegevens

5a. Ik kan mijn werk lichamelijk goed aan.



Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
5a	1,53	0,65	0,15
5b	1,73	0,82	0,15

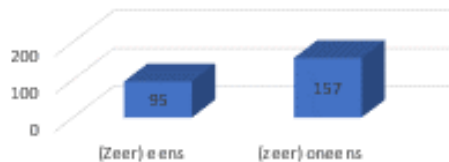
5b. De mate waarin ik mijn werk lichamelijk aan kan, is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.



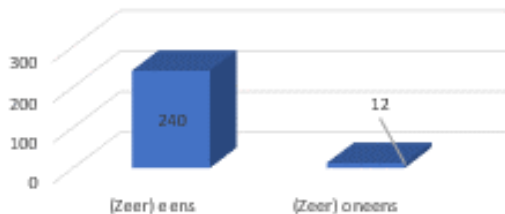
(Zeer) eens stelling 5a	253
(Zeer) oneens stelling 5a	19
(Zeer) oneens % van onderzoeksgroep (252)	7,5%
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	213
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	7
% van respondenten die het (zeer) oneens waren	36,8%
% van onderzoeksgroep (252)	2,8%

Stellingen 6

6a. De zwaarte van mijn werk en de financiële beloning zijn met elkaar in overeenstemming.



6b. De mate waarin de zwaarte van mijn werk overeenkomt met de financiële beloning is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.



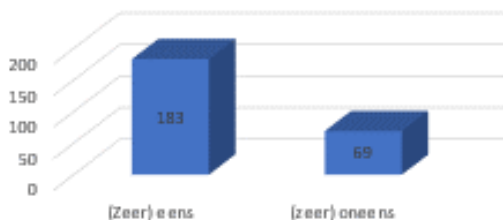
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
6a	2,79	0,80	0,16
6b	2,40	0,85	0,16

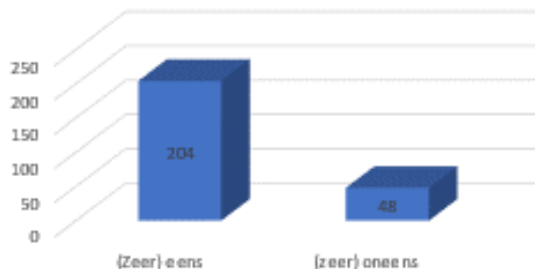
(Zeet) eens stelling 6a	95
(Zeet) oneens stelling 6a	157
(Zeet) oneens % van onderzoeksgroep (252)	62,3%
Aantal die het (zeet) belangrijk vonden om te blijven	240
Aantal (zeet) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	67
% van respondenten die het (zeet) oneens waren	42,7%
% van onderzoeksgroep (252)	26,6%

Stellingen 7

7a. Ik ben tevreden met de omvang (aantal uren) van mijn contract.



7b. Mijn tevredenheid over de omvang van mijn contract is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.



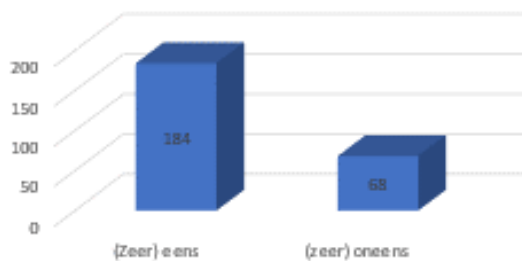
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
7a	1,94	1,01	0,097
7b	1,85	0,84	0,16

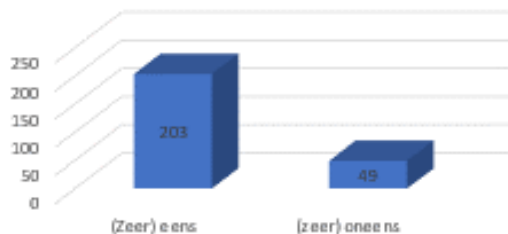
(Zeet) eens stelling 7a	183
(Zeet) oneens stelling 7a	69
(Zeet) oneens % van onderzoeksgroep (252)	27,4%
Aantal die het (zeet) belangrijk vonden om te blijven	204
Aantal (zeet) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	40
% van respondenten die het (zeet) oneens waren	58%
% van onderzoeksgroep (252)	15,9%

Stellingen 8

8a. Ik ben tevreden over mijn werktijden



8b. De tevredenheid over mijn werktijden is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.



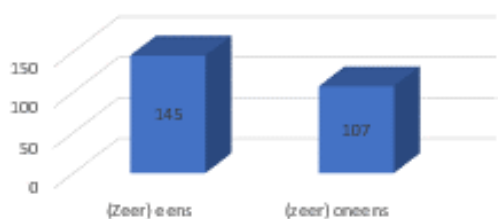
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
8a	1,98	0,93	0,21
8b	1,84	0,80	nvt

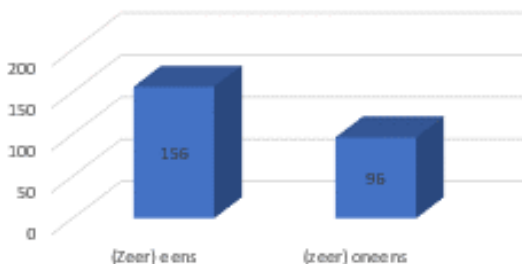
(Ze)er eens stelling 8a	184
(Ze)er oneens stelling 8a	68
(Ze)er oneens % van onderzoeksgroep (252)	26,9
Aantal die het (ze)er belangrijk vonden om te blijven	203
Aantal (ze)er oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	39
% van respondenten die het (ze)er oneens waren	57,4%
% van onderzoeksgroep (252)	15,5%

Stellingen 9

9a. Ik heb voldoende doorgroeimogelijkheden (mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie binnen Cello) in mijn werk.



9b. Mijn tevredenheid over de mogelijkheid om door te groeien is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.



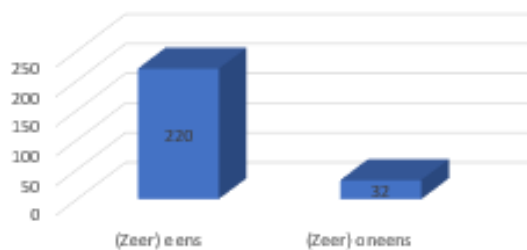
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
9a	2,48	0,90	0,20
10b	2,32	0,86	nvt

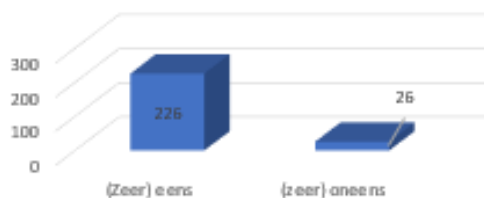
(Ze)er eens stelling 9a	145
(Ze)er oneens stelling 9a	107
(Ze)er oneens % van onderzoeksgroep (252)	42,5%
Aantal die het (ze)er belangrijk vonden om te blijven	156
Aantal (ze)er oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	50
% van respondenten die het (ze)er oneens waren	46,7%
% van onderzoeksgroep (252)	19,8%

Stellingen 10

10a. Ik ben tevreden over de samenwerking en afspraken met directe collega's.



10b. Mijn tevredenheid over de samenwerking met collega's is voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.



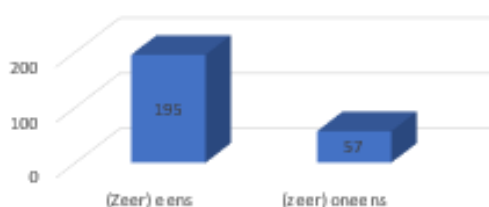
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
9a	1,81	0,65	0,21
10b	1,77	0,68	0,21

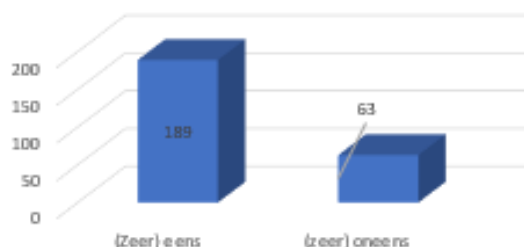
(Zeer) eens stelling 10a	220
(Zeer) oneens stelling 10a	32
(Zeer) oneens % van onderzoeksgroep (252)	12,7%
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	226
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	19
% van respondenten die het (zeer) oneens waren	59,4%
% van onderzoeksgroep (252)	7,5%

Stellingen 11

11a. Ik krijg goed en voldoende ondersteuning in mijn werkzaamheden van mijn direct leidinggevende.



11b. Mijn tevredenheid over de ondersteuning van mijn leidinggevende is voor mij bepalend om bij Cello te blijven werken.



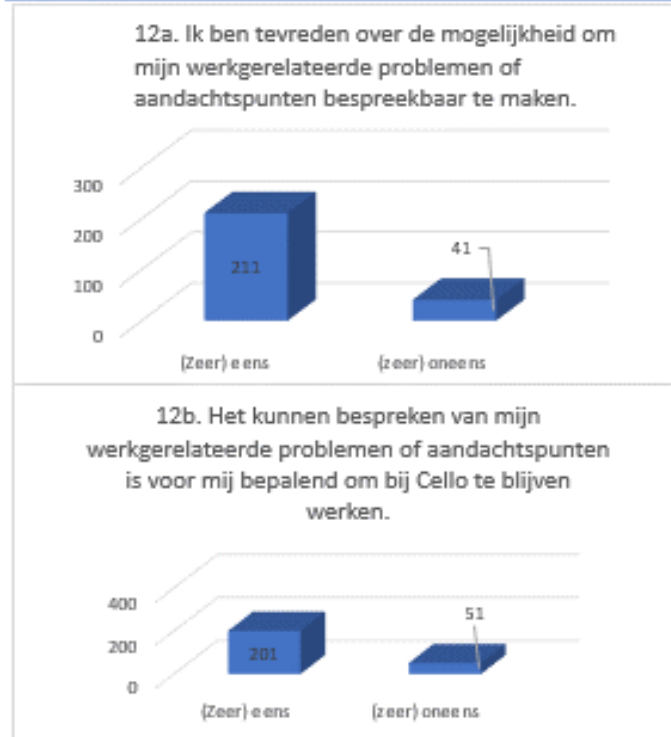
Gegevens

Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
11a	1,96	0,79	0,37
11b	2,06	0,81	0,37

(Zeer) eens stelling 11a	57
(Zeer) oneens stelling 11a	22,6%
(Zeer) oneens % van onderzoeksgroep (252)	26
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	189
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	57
% van respondenten die het (zeer) oneens waren	10,3%
% van onderzoeksgroep (252)	22,6

Stellingen 12

Gegevens



Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
12a	0,86	0,73	0,32
12b	1,97	0,79	0,26

(Zeer) eens stelling 12a	211
(Zeer) oneens stelling 12a	41
(Zeer) oneens % van onderzoeksgroep (252)	16,3%
Aantal die het (zeer) belangrijk vonden om te blijven	201
Aantal (zeer) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	24
% van respondenten die het (zeer) oneens waren	58,5%
% van onderzoeksgroep (252)	9,5%

Stelling 13

Gegevens

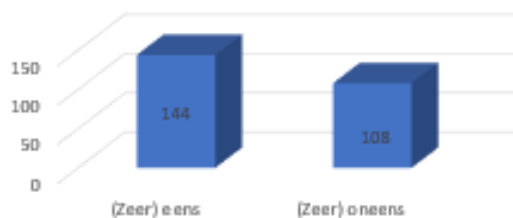


Stelling	Gemiddelde	St. deviatie
13	1,73	0,77

Stellingen 14

Gegevens

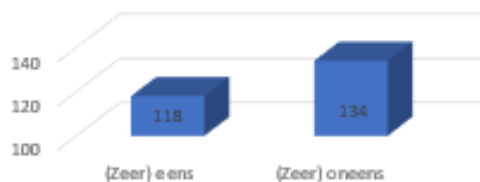
14a. Ik ben tevreden met de mate van de werkdruk in mijn huidige functie.



Stelling	Gemiddelde	St. deviatie	Correlatie
14a	2,44	0,88	0,22
14b	2,62	0,74	0,22
14c	2,02	0,74	0,25
14d	2,16	0,76	0,21

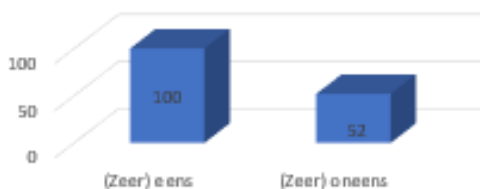


14b. De organisatie doet er genoeg aan om de werkdruk binnen de perken te houden.



(Zeet) eens alle drie de stellingen	31
(Zeet) oneens % van onderzoeksgroep (252)	12,3%
Aantal die het (zeet) belangrijk vonden om te blijven	183
Aantal (zeet) oneens stelling 1a respondenten die het belangrijk vonden om te blijven	15
% van respondenten die het (zeet) oneens waren	48,4%
% van onderzoeksgroep (252)	6%

14c. Ik beschik over voldoende middelen (apparatuur, materiaal, informatie) om mijn werk goed te kunnen doen.



14d. Mijn tevredenheid over de werkdruk en hoe de organisatie mij hierin ondersteunt (door apparatuur, materiaal en informatie) zijn voor mij bepalend om te blijven werken bij Cello.



Bijlage 8: belangrijkste antwoorden open vragen in de enquête

In deze bijlage zijn de meest voorkomende antwoorden op de open vragen geformuleerd. Antwoorden die relatief weinig zijn gegeven, zijn in deze bijlage weggelaten.

Hoe kan Cello de verpleegkundige uitdaging versterken? (Ingevuld door medewerkers primaire zorg met een verpleegkundige achtergrond)

De belangrijkste punten die naar voren kwamen:

- Ik wil graag minder afhankelijk zijn van de verpleegkundige Medische Dienst bij verpleegkundige handelingen (15 keer genoemd);
- Ik wil graag mijn BIG-registratie behouden (6 keer genoemd);
- Ik wil graag scholing om up to date te blijven op het gebied van verpleegkundige kennis en vaardigheden (4 keer genoemd).

Wil je nog iets kwijt? (Ingevuld door medewerkers primaire zorg met een verpleegkundige achtergrond)

- Ik heb behoefte aan een groter contract (13 keer genoemd);
- Ik heb behoefte aan langere diensten (8 keer genoemd);
- Er zijn op dit moment te veel nieuwe ICT-programma's (6 keer genoemd);
- Ik wil graag dat mijn leidinggevende ziet wat voor werk ik doe en dit waardeert (4 keer genoemd)
- De werkdruk is te hoog (4 keer genoemd);
- Ik wil graag meer tijd met cliënten (3 keer genoemd).

Wil je nog iets kwijt? (Ingevuld door overige medewerkers primaire zorg)

- Ik heb behoefte aan een groter contract (15 keer genoemd);
- Ik heb behoefte aan langere diensten (14 keer genoemd);
- De werkdruk is te hoog (5 keer genoemd);
- Er moet meer aandacht zijn voor de oudere medewerker (4 keer genoemd);
- Ik zou graag willen dat mijn werk niet als 'normaal' wordt gezien (3 keer genoemd)
- Er zijn te veel digitale veranderingen (3 keer genoemd).

Bijlage 9: analysetabel benchmarking

	Arbeidsinhoud		Arbeidsvoorwaarden			
	Verpleegtechnische handelingen	Uitdaging	Salaris	Secundaire arbeidsvoorwaarden	Omvang contract	Roosters
Amarant	Klachten van <u>mdw</u> . Op dit moment te weinig VPK handelingen die <u>mdw</u> kunnen uitvoeren, maar de VGN is wel bezig met nieuwe functieprofielen waarin dit wel kan.	Job Crafting in samenwerking met de universiteit van Tilburg: waar liggen kwaliteiten van <u>mdw</u> en wat vinden zij leuk?	Cao is leidend. Er wordt onderscheid gemaakt tussen <u>mdw</u> complexe zorg en <u>mdw</u> reguliere zorg. Complexe zorg zit een schaal hoger. Aan het bekijken of er nog verdere functiedifferentiatie mogelijk is (junior – senior).	60+ regeling, waarbij <u>mdw</u> extra PBL-uren krijgen, scholingsmogelijkheden	Verschillende combinaties worden bekeken: naschoolse opvang en logeerweekenden, dagbesteding en wonen. Wordt gedaan waar het mogelijk is en waar medewerkers interesse hebben.	Door combinatiefuncties roosters mogelijk waarbij er 8 uursdiensten gedraaid kunnen worden
SWZ	VPK handelingen zijn bij SWZ gemiddeld hoger dan andere organisaties in de gehandicaptenzorg, dus weinig klachten van <u>mdw</u> .	Niets over gezegd.	Salarissen zijn cao-gebonden. Geen onderscheid in <u>mdw</u> die werken met complexe cliënten en <u>mdw</u> die werken met reguliere cliënten.	Te weinig doorgroei mogelijkheden en ontwikkelingsmogelijkheden op dit moment. Bezig met bekijken hoe dit beter kan.	Vergroten van contracten van medewerkers heeft de aandacht.	Gunstiger maken van roosters heeft wel de aandacht.
Prisma	Bezig met nieuwe functiebeschrijvingen waar VPK meer aan de orde komt. Verder vestigingen op zoveel plekken in Nederland dat <u>mdw</u> zelf ook veel VPK handelingen moeten doen omdat de verpleegkundigen niet altijd in de buurt zijn, hierdoor en door voldoende scholing BIG-registratie behouden.	Scholing op basis van interesses of uitdaging die medewerkers willen. Aanbod is volgens geïnterviewde niet heel groot.	Salarissen zijn cao-gebonden. Op dit moment geen onderscheid tussen <u>mdw</u> EGP en reguliere medewerkers. Waarschijnlijk wordt dit wel weer ingevoerd, volgens geïnterviewde.	Duurzaam inzetbaarheidsbudget	Probleem is bekend, maar er moet nog naar gekeken worden. Op dit moment wordt er bij een aantal voorzieningen wonen en dagbesteding gecombineerd, maar dit komt niet veel voor.	Van mening dat combinatie wonen en dagbesteding de oplossing zal zijn voor gunstigere roosters

	Arbeidsomstandigheden		Arbeidsverhoudingen	Bijvangst
	Mentaal	Lichamelijk	Zelforganiserende teams	Exitgesprekken
Amarant	Er is een schuldhelpverlener, er is <u>mediation</u> mogelijk bij scheidingsproblematiek, er is een lotgenootgroep voor collega's die kanker hebben of hebben gehad, om daar met elkaar over te praten, er is een overgangsconsulent, er is een <u>mantelzorgspreker</u> voor mensen die een zware mantelzorgtaak hebben. Er is ook emotiemanagement en ook doet Amarant aan het trainen van de mentale veerkracht van medewerkers.	Er is een interne arbodienst, waardoor ze sneller kunnen signaleren als er op <u>arbo</u> gebied actie nodig is. Er zijn twee medewerkers in dienst die daar fulltime mee bezig zijn. Zij geven trainingen over bijvoorbeeld tillen en maken plannen op maat voor medewerkers.	Maakt gebruik van zelforganiserende teams sinds 2015. Er is daarvoor gekozen om de verantwoordelijkheid meer bij de medewerker te hebben liggen. Medewerkers hebben, binnen een aangegeven kader, veel regelruimte. Geïnterviewde gaat iedere maand langs bij voorzieningen om te bekijken wat er nog beter kan. De arbeidsverhoudingen zijn door de zelforganiserende teams met de leidinggevenden veel minder hiërarchisch.	Niet genoemd.
SWZ	Er is nazorg voor medewerkers.	De huisvesting is verouderd, waardoor de arbeidsomstandigheden verre van optimaal zijn, geeft de geïnterviewde aan.	Begonnen met zelforganiserende teams. Geïnterviewde geeft aan dat het enerzijds een kracht is omdat teams minder afhankelijk zijn van hun leidinggevende, maar anderzijds ook een zwakte omdat teams zelf beslissingen moeten maken waar bepaalde vaardigheden bij komen kijken.	Op dit moment worden er geen exitgesprekken meer gevoerd, dit is in het verleden wel zo geweest. Prisma wil dit wel weer gaan invoeren.
Prisma	Er is collegiale opvang bij escalaties, met mogelijkheid om doorgestuurd te worden naar bijvoorbeeld een psycholoog. Ook krijgen medewerkers in de complexe zorg twee PBL-uren per week erbij, om die te krijgen moeten <u>mdw</u> weerbaarheidstrainingen volgen	Volgens wet- en regelgeving. Er is een <u>arbocoördinator</u> intern die zich bezighoudt met <u>arbo</u> -technische zaken.	Bewust geen zelforganiserende teams, maar <u>samenorganiserende</u> teams, waarbij er nog steeds een leidinggevende is. Een leidinggevende die ervoor zorgt dat er nog steeds iemand is die confronteert en beloont, zonder dat dit de eigen verantwoordelijkheid bij medewerkers weghaalt, aldus geïnterviewde.	Op dit moment worden er geen exitgesprekken meer gevoerd, dit is in het verleden wel zo geweest. Prisma weet niet zeker of ze dit weer gaan invoeren.

Bijlage 10: analysetabellen groepsgesprekken per onderwerp

Inzet kennis en vaardigheden VPK		
	Wat gaat er goed?	Wat is de behoefte?
Groepsgesprek 1 (verpleegkundigen)	Respondent 1 kon de verpleegkundige vaardigheden en kennis goed kwijt in de huidige functie. In de huidige functie komen ook genoeg verpleegkundige handelingen aan bod om de BIG-registratie te behouden, geeft de respondent aan.	Respondent 2 heeft een scholing gevolgd om een BIG-registratie te halen. Nu is de respondent begeleider en verloopt de BIG-registratie omdat ze niet voldoende verpleegkundige handelingen doet. De verpleegkundigen van de medische dienst doen op dit moment bijna alle verpleegtechnische handelingen. Hierin wordt ze niet ondersteunt vanuit de organisatie geeft ze aan. Die ondersteuning zou ze wel willen: of door meer verpleegkundige handelingen te doen of door scholing te krijgen zodat de BIG-registratie behouden blijft. Als de respondent deze niet kan behouden zou dit misschien een reden kunnen zijn om weg te gaan bij Cello, geeft zij aan.
Groepsgesprek 2	NVT	NVT
Interview	NVT	NVT

Werkdruk		
	Wat gaat er goed?	Wat is de behoefte?
Groepsgesprek 1 (verpleegkundigen)	Installatie van ONS, een nieuw roostersysteem. Pilot waarbij medewerkers een melding krijgen als een cliënt medicijnen moet krijgen. Dit zorgt ervoor dat dit er niet meer bij in schiet door tijdsdruk, geeft respondent 2 aan. Sparren met collega's verlaagd niet de werkdruk, maar zorgt er wel voor dat er een uitlaatklep is. Veel taken zijn op papier vastgelegd, dit geeft duidelijkheid en structuur, geeft respondent 2 aan.	Ouders moeten de rapportages kunnen meelezen in ONS. Meer tijd voor de cliënt, geeft respondent 1 aan. Die wordt op dit moment steeds minder door ontwikkelingen zoals werken met ONS. Respondent 1 denkt die tijd te kunnen krijgen door meer collega's. stagiaires zou ook een oplossing kunnen zijn, al geeft de respondent aan dat ouders van cliënten datt waarschijnlijk niet zouden willen. Meer gebruik van vrijwilligers, om de tijdsdruk te beperken.
Groepsgesprek 2	Er worden afspraken gemaakt met het team om de werkdruk te verlagen.	Korte lijnen als het gaat om vitale teams, geeft een respondent aan. Bepaalde dingen moeten teams zelf kunnen, maar dan duurt het lang voordat het geregeld is omdat er geen korte lijnen zijn, geen zij aan. 'Meer tijd voor de basale dingen; meer tijd voor de cliënt' Voorkomen dat iedere functie 'alles' moet kunnen. Medewerkers laten doen wat hun kwaliteit is, geven twee respondenten aan. Meer overleg met teams voordat veranderingen worden doorgevoerd, en ook iets met de input van de overleggen doen, geeft een respondent aan. Nu zijn veel dingen in de praktijk niet werkbaar. Een helpende niveau 2 aan de teams toevoegen, dat geeft rust voor de rest van de medewerkers, geeft

		een respondent aan. Andere respondenten geven aan dat dit niet werkt bij iedere woning. Meer ondersteuning bij technologische veranderingen, vooral voor oudere medewerkers, geeft een respondent aan. Begrip dat sommige zaken wat langzamer gaan bij 50-plussers wordt ook gezien als behoefte, geeft een respondent aan. Dat de organisatie zorgt voor inval als er zieken zijn, nu moet het team het zelf oplossen, geeft een respondent aan. Er is behoefte aan een invalpool. Inzet van meer BBL-ers, die zorgen voor extra handjes. "ik vind dat de managers meer inzicht moeten krijgen in de realiteit. Ik heb het idee dat ze die soms helemaal missen."
Interview	Voldoende mentale en lichamelijke ondersteuning in het werk, zowel door team als door cursussen en trainingen die worden aangeboden.	Bij inval als er zieken zijn komen nu vaak de medewerkers terug zonder kinderen. Dit moet meer in balans zijn, geeft de respondent aan. Een flexpool die werkt zou hier een oplossing voor zijn volgens de respondent. De manager moet meer in gesprek met medewerkers als zij te vaak terugkomen om te werken. Dit is niet goed voor ze en dat moet de manager signalen, aldus de respondent. Werken met technische systemen (zoals ONS) en de ondersteuning daarin die ontbreekt, belemmeren de respondent in het werk, geeft zij aan.

Balans werk en beloning		
	Wat gaat er goed?	Wat is de behoefte?
Groepsgesprek 1 (verpleegkundigen)	Er is maar een vroege en een late dienst, dat vindt een van de respondenten prettig.	Feedback door de leidinggevende, dat gebeurt nu te weinig volgens beide respondenten.

	De respondenten krijgen positieve feedback van hun collega's en van cliënten.	Een van de respondenten zou graag meer beloning willen door meer tijd met de cliënt, de andere respondent zou graag meer salaris willen.
Groepsgesprek 2	Een aantal managers maken hun waardering voor de medewerkers goed kenbaar. Er is wel onderlinge waardering tussen collega's, geven de respondenten aan. Één respondent noemt de LEAN methodiek die ze hanteren in zijn team als iets wat goed gaat op het gebied van waardering. Teamleden hebben iedere dag een dagstart waarbij successen worden uitgesproken.	Er is behoefte aan minder vanzelfsprekendheid van het management, geven de respondenten aan. " En aan de andere kant: we lossen het altijd op, hè. Het is de vanzelfsprekendheid die ik vervelend vind." Er is daarnaast behoefte aan meer communicatie met de sectormanagers, de respondenten geven aan dat zij hen op dit moment zelden zien. Er is behoefte aan het gevoel te hebben gewaardeerd te worden door het management. Dat gevoel ontbreekt nu, als dus de respondenten.
Interview	De respondent geeft aan dat in de vitale teams, de leidinggevende wel ziet wie er meer doet dan de rest. Er is tegenwoordig voldoende ruimte om successen te vieren, geeft de medewerker aan. Dat komt ook door de nieuwe leidinggevende, geeft de medewerker aan.	De respondent geeft aan dat er geen onderscheid gemaakt hoeft te worden in salaris om medewerkers te waarderen. Er is daarentegen wel behoefte aan een schouderklopje, geeft zij aan.

Omvang contract en werktijden		
	Wat gaat er goed?	Wat is de behoefte?
Groepsgesprek 1 (verpleegkundigen)	Een van de respondenten heeft op dit moment een omvang van haar contract waar zij tevreden mee is.	Behoeft aan een grote omvang van de contracten, zonder daarbij gebroken of korte diensten te draaien, geven zij aan. De respondenten geven aan dat deze behoefte wel vooral onder de jongere medewerkers heerst. De respondenten weten niet of zij het een goed idee zouden vinden om wonen en dagbesteding samen te voegen. Dit zou zorgen voor langere diensten en grotere

		contracten, maar de respondenten weten niet of dit goed is voor de cliënten. Een van de respondenten geeft ook aan dat zij niet denkt dat ze de kwaliteiten heeft om bij dagbesteding te werken.
Groepsgesprek 2	De respondenten geven aan dat er nog weinig gebeurd naar hun mening om de omvang van de contracten groter te maken en de diensten die zij draaien langer.	Een respondent geeft aan een contract te hebben van 32 uur, maar wel 6 of 7 dagen per week te moeten werken om aan haar uren te komen. De behoefte is dan ook om langere diensten te krijgen, zodat het aantal dagen waarop de respondent moet werken, minder wordt. Een respondent heeft als behoefte het combineren van wonen en dagbesteding zodat er langere diensten gedraaid kunnen worden, een andere respondent vindt dit een slecht idee, geeft zij aan. Voor een aantal dagbestedingen is expertise nodig die niet iedereen heeft en ook voor de cliënten is het niet goed, vinden meerdere respondenten. Een respondent geeft aan dat zij de behoefte heeft om een aantal uren naast haar cliëntgebonden uren te hebben voor administratieve werkzaamheden. Er is ook de behoefte om in een team te kunnen bekijken wie er meer en minder willen werken, onafhankelijk van welke functie iemand heeft.
Interview	De respondent ziet steeds vaker dat er grotere contracten worden gegeven aan medewerkers.	De respondent had in het verleden de behoefte om een groter contract te hebben, maar hier kon toen geen gehoor aan worden gegeven. De respondent is van mening dat de combinatie van wonen en dagbesteding ervoor zorgt dat Cello ook jonge medewerkers kan behouden. Die combinatie zorgt namelijk voor grotere contracten. De respondent geeft aan dat het bij andere instellingen niet anders is, vandaar dat ze bij Cello is blijven werken.

Kennis opdoen		
	Wat gaat er goed?	Wat is de behoefte?
Groepsgesprek 1 (verpleegkundigen)	NVT	NVT
Groepsgesprek 2	De respondenten geven aan dat de mogelijkheid om scholing te volgen en nieuwe kennis op te doen er is.	Er is behoefte aan dat het opdoen van nieuwe kennis praktisch haalbaar wordt. Op dit moment is de mogelijkheid er wel, maar is het praktisch niet haalbaar, volgens de respondenten. De cursussen worden vaak gegeven op één tijdstip, dus het is vaak niet haalbaar in verband met het werkrooster, geven de respondenten aan. Daarnaast is het aanbod niet altijd zinvol, volgens de respondenten. Er is behoefte aan teammeetings als het gaat om cursussen. Volgens de respondenten is het aanbod dan veel praktijkgericht en er kunnen gerichte vragen worden.
Interview	Er is voldoende mogelijkheid om kennis op te doen volgens de respondent.	De respondent vindt de kennis die ze op <u>moet</u> doen om te kunnen werken met bijvoorbeeld ONS vreselijk, geeft ze aan. De cursussen die daarvoor worden gegeven zijn een wassen neus, volgens de respondent.

doorgroeimogelijkheden		
	Wat gaat er goed?	Wat is de behoefte?
Groepsgesprek 1 (verpleegkundigen)	De mogelijkheid om door te groeien is er.	Doorgroeien betekent altijd dat je minder tijd hebt met cliënten, volgens de respondenten. De behoefte is dat dit minder zo is, maar de respondenten snappen wel waarom het op dit moment zo is.
Groepsgesprek 2	Je kunt doorgroeien van begeleider naar persoonlijk begeleider, naar coördinerend begeleider naar manager, dus de mogelijkheid is er volgens de respondenten.	De respondenten hebben niet veel last van dit onderdeel, geven zij aan. Wel moet het makkelijker gemaakt worden om van bijvoorbeeld persoonlijk begeleider door te groeien naar een administratieve functie bij Cello.
Interview	Er zijn doorgroeimogelijkheden.	Er zijn doorgroeimogelijkheden, maar niet zo veel, volgens de respondent.