***De bevlogen medewerker***

|  |  |
| --- | --- |
| Auteur | Inez Hubenet |
| Studentnummer | 1582545 |
| Opdrachtgever | TriviumLindenhof |
| Bedrijfsmentor | Ilse Siebers |
| Instituut | Hogeschool Utrecht |
| Afstudeerbegeleider | Jip den Tonkelaar |
| Examinatoren | Astrid Bolland en Michael Makowski |
| Plaats | Rotterdam |
| Datum | 5 januari 2014 |
| Versie | 1 |

# Contactgegevens

Opdrachtgever

Bedrijfsmentor: Ilse Siebers

Organisatie: TriviumLindenhof

Functie: Manager P&O

Bezoekadres: Van Speykstraat 149

3014 VJ Rotterdam

Telefoon: 010 8928800

E-mail: [i.siebers@triviumlindenhof.nl](http://www.rendement.nl/oc/nieuws/id9396-leren-omgaan-met-tablets-op-het-werk.html)

Opdrachtnemer

Student: Inez Hubenet

Instituut: Hogeschool Utrecht

Opleiding: HBO Bedrijfskunde MER

Bezoekadres: Padualaan 101

3584 CH Utrecht

Telefoon: 06 49658239

E-mail: [i.hubenet@triviumlindenhof.nl](http://www.rotterdam.nl/Clusters/Maatschappelijke%20ontwikkeling/Document%202013/Jeugd%20en%20Onderwijs/Nieuw%20Rotterdams%20Jeugdstelsel/Factsheet%20Nieuw%20Rotterdams%20Jeugdstelsel%20december%202014.pdf)

1e examinator

Examinator: Astrid Bolland

Instituut: Hogeschool Utrecht

Functie: Docent

Bezoekadres: Padualaan 101

3584 CH Utrecht

Telefoon: 06 50586048

E-mail: [astrid.bolland@hu.nl](http://www.arboned.nl/cases/detail/rockwool-meer-productiviteit-door-sturen-op-bevlogenheid/)

2e examinator

Examinator: Michael Makowski

Instituut: Hogeschool Utrecht

Functie: Docent

Bezoekadres: Padualaan 101

3584 CH Utrecht

Telefoon: x

E-mail: [michael.makowski@hu.nl](http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/korte-termijn-ontw/2006-arbeidsmarkt-vv-ao-zv-art.htm)

# Managementsamenvatting

TriviumLindenhof is een stichting die jeugdzorg aanbiedt in de stadsregio Rotterdam en de regio Zuid-Holland Zuid. Zij biedt hulp aan gezinnen, wanneer er problemen zijn met het opgroeien of opvoeden van de kinderen.

Er komen vanuit het kabinet veel veranderingen voor de hulpverlening in de jeugdzorg. Ten eerste krijgen gemeenten per 2015 de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van alle hulp, zorg en ondersteuning voor kinderen, jongeren en hun opvoeders. Naast deze transitie vindt er op dit moment een transformatie plaats, wat inhoudt dat de jeugdzorg anders wordt ingericht. Dit zijn al behoorlijke veranderingen voor TriviumLindenhof, tegelijkertijd wordt er nog een flink bezuinigd in de jeugdzorg. TriviumLindenhof zal in 2015 al meer dan 2 miljoen euro minder subsidie ontvangen en in 2017 zal dit 9 miljoen euro minder zijn dan in 2013. Dit heeft als gevolg dat TriviumLindenhof haar personeelsbestand moet laten krimpen. Omdat TriviumLindenhof zoveel mogelijk kinderen en hun gezinnen wil helpen, betekent dit dat dezelfde hoeveelheid werk geleverd moet worden met aanzienlijk minder mensen. Een personeelskrimp van 20 procent betekent dat de productiviteit van de medewerkers met 25 procent omhoog moet om evenveel werk gedaan te krijgen. Om de stijging van de productiviteit te realiseren dient er naar de bevlogenheid gekeken te worden. Uit deze probleemstelling en het doel van de organisatie komt de volgende hoofdvraag voort:

|  |
| --- |
| ‘Met welke maatregelen kan TriviumLindenhof de bevlogenheid van haar medewerkers zodanig verhogen dat de arbeidsproductiviteit stijgt met 25 procent teneinde in 2017 kosten en opbrengsten in balans te houden, en wat betekent dit voor de interne bedrijfsvoering?’ |

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er verschillende onderzoeksmethodieken gebruikt. Zo is er gebruik gemaakt van deskresearch, het personeel is gevraagd een enquête in te vullen en er zijn werknemers en leidinggevenden met verschillende functies geïnterviewd. De kwaliteit is gewaarborgd met verschillende maatregelen omtrent validiteit en betrouwbaarheid.

Productiviteit is erg belangrijk voor bedrijven, het bepaalt namelijk in grote mate de winstgevendheid van een organisatie, winst in geld of in geleverde hulp. Productiviteit is afhankelijk van de capaciteiten en motivatie van de werknemer maar ook van de inrichting van het bedrijfsproces, het ziekteverzuim en de technologische hulpmiddelen. Bevlogenheid is een belangrijke factor bij de motivatie van de werkenemer. Bevlogenheid wordt gedefinieerd als: “*een positieve toestand van opperste voldoening”.* Een bevlogen medewerker is vitaal, toegewijd en betrokken. Om bevlogenheid te meten wordt de Utrechtse Bevlogenheids Schaal gebruikt. Het Job Demands-Resources model geeft de hulpbronnen en taakeisen weer die bevlogenheid beïnvloeden. Er worden werkgerelateerde hulpbronnen, zoals autonomie, feedback, sociale steun en coaching en persoonlijke hulpbronnen, zoals optimisme, eigen effectiviteit, stressbestendigheid en eigen waarde, onderscheiden. Theorieën als ‘Flow’ en ‘boeien & binden’ onderbouwen de theorie over bevlogenheid.

TriviumLindenhof heeft een productiviteitsnorm gesteld voor haar teams, in 2014 is door bijna een kwart van de teams deze norm niet gehaald. De productiviteit is dus te laag. De productiviteit zou verhoogd kunnen worden door de bevlogenheid te verhogen. De medewerkers blijken bovengemiddeld bevlogen. De medewerkers scoorden het hoogst op de toewijdingsvragen en het laagst op de absorptievragen, de vitaliteitsscore zat hier dus tussenin. In de vrije ruimte werden veelal dingen opgemerkt over de vragenlijst zelf maar ook over de transitie en de onzekerheid en het (gedwongen) vertrek van collega’s die de transitie heeft veroorzaakt.

Er zijn verschillende aspecten die bevlogenheid beïnvloeden die al in voldoende mate aanwezig zijn, zoals de mate van autonomie en sociale steun en de kwaliteit van de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Over het algemeen beoordelen werknemers hun persoonlijke hulpbronnen als goed van zichzelf, zoals optimisme, stressbestendigheid, eigen effectiviteit en eigenwaarde. Qua taakeisen vind men de zwaarte van het werk af en toe wel pittig, maar het is niet belastend. Ook de bureaucratie vind men niet fijn, maar men begrijpt dat het nodig is. Voor de aspecten die in voldoende mate aanwezig zijn moet worden gezorgd dat dit zo blijft. Omtrent bevlogenheid zijn de knelpunten bij TriviumLindenhof: de mate van uitwisseling van feedback, ontplooiingsmogelijkheden en werkdruk.

Omdat de medewerkers van TriviumLindenhof dus al bovengemiddeld bevlogen zijn valt hier wat minder winst qua productiviteit te behalen dan verwacht. Andere aspecten die de productiviteit kunnen verbeteren zijn het ziekteverzuim, de capaciteiten van de medewerkers en de technologische hulpmiddelen. Ook de transitie zou al moeten zorgen voor een efficiëntere inrichting van de hulpverlening, hoewel er wordt betwijfeld of dit in het eerste jaar ook daadwerkelijk zo is. Het ziekteverzuim is nog steeds te hoog bij TriviumLindenhof, het scholingsbeleid is niet naar tevredenheid van de werknemers en de technologische hulpmiddelen die zijn ingezet worden niet allemaal gebruikt.

Dit leidt tot de volgende aanbevelingen:

1. **Bevlogenheid op de agenda houden,** door bevlogenheid onderdeel te maken van het strategisch HR beleid. De UBES-vragenlijst elk jaar uitzetten, deze in het vervolg aanvullen met vragen vanuit het interview. En wekelijks een verkorte UBES door de werknemers laten invullen als middel om met elkaar in gesprek te komen maar ook als persoonlijk reflectiemiddel.
2. **Ziekteverzuimbeleid verbeteren,** door ten eerste een ziekteverzuimbeleid op papier te zetten. Met hierin aandacht voor de balans tussen werk en vrije tijd, door het opnemen van verlof en het houden van pauze te stimuleren om zo de psychische belasting te verlichten.
3. **Werkdruk draaglijker maken,** door de mate van werkdruk op te nemen in het ziekteverzuimbeleid. Wederom door de balans werk en vrije tijd te bewaken van werknemers.
4. **Aantekeningen maken op tablet bevorderen,** door een training hierin te faciliteren zodat er tijd wordt bespaard bij het rapporteren.
5. **Mate van feedback verhogen,** door de medewerkers structureel Video Interactiebegeleiding te geven en daarnaast een training te faciliteren om feedback te leren uitwisselen.
6. **Ontplooiingsmogelijkheden te vergroten,** door actief en creatief mee te denken met de werknemer over de mogelijkheden.

De kosten bestaan vooral uit personeelskosten en trainingskosten. De opbrengsten komen terug in een reductie van personeelskosten door middel van een productiviteitsstijging, een daling van verzuimkosten en een daling van verlofkosten. De baten van de aanbevelingen zijn hoger dan de kosten.

# Voorwoord

Na 3,5 jaar theorie in mij opnemen tijdens de studie Bedrijfskunde MER, een specialisatie HRM en een minor psychologie was het nu eindelijk tijd om de geleerde stof in praktijk te brengen. In opdracht van TriviumLindenhof heb ik onderzoek gedaan naar de bevlogenheid van de medewerkers, om vervolgens aanbevelingen te kunnen doen waarmee de bevlogenheid verhoogd kan worden en daarmee ook de productiviteit. Dit onderzoek heeft ongeveer vier maanden geduurd, waarbij ik merkte dat bevlogenheid sterk kan fluctueren.

Mijn bevlogenheid heeft hoogtepunten gekend, maar ook dalen. In die dalen waren er gelukkig altijd genoeg mensen die mij er weer uit konden helpen. Ten eerste wil ik graag Ilse Siebers bedanken, mijn bedrijfsmentor en tevens P&O manager bij TriviumLindenhof. Ondanks haar drukke agenda kon ze altijd tijd vrijmaken om mij te inspireren en te helpen. Mede dankzij haar werd een kwalitatief goed onderzoek mogelijk. Daarnaast wil ik graag Jip de Tonkelaar bedanken, die met haar positiviteit maar ook met haar kritische blik mij altijd verder wist te helpen. Ook wil ik mijn medeafstudeerders bedanken, ik heb veel aan hen gehad en ik hoop hen ook aan mij. Vervolgens Astrid Bolland, mijn eerste examinator die mij goede feedback heeft verschaft naar aanleiding van mijn Plan van Aanpak Vrienden en familie die mij door deze (zware) maanden hebben gesteund en hebben meegedacht, heel erg bedankt! En tot slot ik wil ik de respondenten van het onderzoek heel erg bedanken, zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen uitvoeren.

Rotterdam, december 2014

Inez Hubenet

**Inhoudsopgave**

[Contactgegevens II](#_Toc408186411)

[Managementsamenvatting III](#_Toc408186412)

[Voorwoord V](#_Toc408186413)

[Hoofdstuk 1. Inleiding 1](#_Toc408186414)

[1.1. Over de organisatie 1](#_Toc408186415)

[1.2. Aanleiding 1](#_Toc408186416)

[1.3. Doel 2](#_Toc408186417)

[1.4. Doelstelling 2](#_Toc408186418)

[1.5. Onderzoeksvraag 2](#_Toc408186419)

[Hoofdstuk 2. Theoretisch kader 3](#_Toc408186420)

[2.1. Kernbegrippen 3](#_Toc408186421)

[2.1.1. Productiviteit 3](#_Toc408186422)

[2.1.2. Bevlogenheid 4](#_Toc408186423)

[2.1.3. Het verband tussen productiviteit en bevlogenheid 5](#_Toc408186424)

[2.1.4. Aanvullende theorieën 6](#_Toc408186425)

[2.2. Conclusie 7](#_Toc408186426)

[Hoofdstuk 3. Methodologie 8](#_Toc408186427)

[3.1. Onderzoeksvraag 8](#_Toc408186428)

[3.2. Deelvragen 8](#_Toc408186429)

[3.3. Dataverzameling en -analyse 8](#_Toc408186430)

[3.3.1. Deskresearch 8](#_Toc408186431)

[3.3.2. Enquête 9](#_Toc408186432)

[3.3.3. Interview 9](#_Toc408186433)

[3.4. Kwaliteit van het onderzoek 10](#_Toc408186434)

[3.4.1. Deskresearch 10](#_Toc408186435)

[3.4.2. Enquête 10](#_Toc408186436)

[3.4.3. Interviews 11](#_Toc408186437)

[Hoofdstuk 4. Huidige en gewenste situatie van productiviteit en bevlogenheid 12](#_Toc408186438)

[4.1. Productiviteit 12](#_Toc408186439)

[4.2. Bevlogenheid 12](#_Toc408186440)

[4.2.1. Utrechtse Bevlogenheidschaal 12](#_Toc408186441)

[4.2.2. Transitie en transformatie 15](#_Toc408186442)

[4.3. Conclusie 15](#_Toc408186443)

[Hoofdstuk 5. Het verhogen van productiviteit en bevlogenheid 16](#_Toc408186444)

[5.1. Aspecten van invloed op bevlogenheid 16](#_Toc408186445)

[5.1.1. Werkgerelateerde hulpbronnen 16](#_Toc408186446)

[5.1.2. Persoonlijke hulpbronnen 17](#_Toc408186447)

[5.1.3. Taakeisen 18](#_Toc408186448)

[5.1.4. De Transitie Jeugdzorg 18](#_Toc408186449)

[5.1.5. Bevlogenheid op de agenda houden 19](#_Toc408186450)

[5.2. Andere aspecten van invloed op productiviteit 19](#_Toc408186451)

[5.2.1. De Transitie Jeugdzorg 19](#_Toc408186452)

[5.2.2. Ziekteverzuim 20](#_Toc408186453)

[5.2.3. Capaciteiten 21](#_Toc408186454)

[5.2.4. Technologische hulpmiddelen 22](#_Toc408186455)

[5.3. Conclusie 23](#_Toc408186456)

[Hoofdstuk 6. Conclusie 24](#_Toc408186457)

[Hoofdstuk 7. Aanbevelingen 26](#_Toc408186458)

[7.2. Kosten en baten 27](#_Toc408186459)

[Literatuurlijst 28](#_Toc408186460)

[Bijlagen 30](#_Toc408186461)

**Figuren en tabellen**

***Figuren***

[Figuur 1. JD-R model 6](#_Toc407808383)

[Figuur 2. Gemiddelde scores per cluster 14](#_Toc407808384)

[Figuur 3. Vijf vragen over vitaliteit 15](#_Toc407808385)

[Figuur 4. Vijf vragen over toewijding 15](#_Toc407808386)

[Figuur 5. Vijf vragen over absorptie 16](#_Toc407808387)

[Figuur 6. Conceptueel model 39](#_Toc407808388)

***Tabellen***

[Tabel 1. Gemiddelde per cluster 16](#_Toc407808468)

[Tabel 2. Scoreverdeling in precentages Schaufeli en TriviumLindenhof 43](#_Toc407808469)

[Tabel 3. Resultaten enquête, respondenten per cluster 44](#_Toc407808470)

[Tabel 4. Resultaten enquête, vitaliteit 45](#_Toc407808471)

[Tabel 5. Resultaten enquête, absorptie 46](#_Toc407808472)

[Tabel 6. Resultaten enquête, toewijding 47](#_Toc407808473)

[Tabel 7. Aanvullende opmerkingen UBES 48](#_Toc407808474)

[Tabel 8. Aanvullende opmerkingen positieve invloed 49](#_Toc407808475)

[Tabel 9. Aanvullende opmerkingen negatieve invloed 51](#_Toc407808476)

[Tabel 10. Aanvullende opmerkingen aantal en percentage 52](#_Toc407808477)

[Tabel 11. Werkgerelateerde hulpbronnen 62](#_Toc407808478)

[Tabel 12. Persoonlijke hulpbronnen 65](#_Toc407808479)

[Tabel 13. Taakeisen 68](#_Toc407808480)

[Tabel 14. Extra aspecten van invloed op productiviteit 71](#_Toc407808481)

[Tabel 15. Afronding 74](#_Toc407808482)

# Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de organisatie beschreven waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd, de aanleiding en de doelstelling van het onderzoek. Ten slotte wordt de hoofdvraag geformuleerd.

## Over de organisatie

TriviumLindenhof is een stichting die jeugdzorg aanbiedt in de stadsregio Rotterdam en de regio Zuid-Holland Zuid. Zij krijgt een subsidie van Provincie Zuid-Holland en Stadsregio Rotterdam en heeft geen winstoogmerk, waardoor zij tot de quartaire sector behoort in de dienstverlenende branche. TriviumLindenhof biedt hulp aan gezinnen, wanneer er problemen zijn met het opgroeien of het opvoeden van de kinderen. De cliënten bestaan uit kinderen en jongeren van 0 tot 23 jaar en de gezinnen waarvan zij deel uitmaken. Aan de hand van de vraag van het gezin wordt bepaald of dit op basis van ambulante zorg, dagbehandeling of 24-uurszorg gebeurt.

Ambulante zorg houdt in dat de hulpverlener bij het gezin thuis komt om het “gezinsfunctioneren” te verbeteren en kinderen en jongeren te begeleiden met verschillende, moeilijke problemen. Het kan daarbij gaan om versterking van de opvoedingsvaardigheden van ouders, het zelf kunnen oplossen van problemen en verbeteren van de omgang met- en de communicatie tussen gezinsleden. Daarnaast kan er budgetcoaching worden ingezet als het gezin financiële problemen heeft. Bij de dagbehandeling verblijft het kind gedurende een deel van de dag, meerdere dagen per week in een van de voorzieningen. Dagbehandeling betekent een combinatie van begeleiding van het kind en van de ouders, samenwerking met school en de mogelijkheid voor het gezin om overdag even op adem te komen. In de residentiële voorzieningen verblijven kinderen en jongeren dag en nacht, overdag gaan zij gewoon naar school. TriviumLindenhof maakt onderscheid tussen behandelgroepen, fasehuizen, kamertrainingscentra en gezinshuizen. Hierbij wordt er intensieve begeleiding en ondersteuning geboden, gericht op terugkeer naar huis, dan wel gericht op vergroting van de zelfstandigheid. Tot slot biedt TriviumLindenhof crisisopvang aan, wat nodig kan zijn als er in de thuissituatie een onhoudbare situatie is ontstaan.

De omzet van TriviumLindenhof is 36 miljoen euro per jaar, dit bereikt zij met 509 FTE. Hiervan hebben 440 medewerkers patiënt- en cliëntgebonden functies en 79 medewerkers is management of ondersteunend personeel. In totaal heeft TriviumLindenhof 519 mensen in loondienst, maar niet iedereen werkt fulltime. De organisatie is schematisch weergegeven in een organogram in bijlage 1.

## Aanleiding

Er komen vanuit het kabinet veel veranderingen voor de hulpverlening in de jeugdzorg. Ten eerste krijgen gemeenten per 2015 de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van alle hulp, zorg en ondersteuning voor kinderen, jongeren en hun opvoeders. Naast deze transitie vindt er op dit moment een transformatie plaats, wat inhoudt dat de jeugdzorg anders wordt ingericht. Dit zijn al behoorlijke veranderingen voor TriviumLindenhof, tegelijkertijd wordt er ook flink bezuinigd in de zorg, waaronder ook de jeugdzorg. In 2013 hebben het Rijk en de provincies opgeteld al 85 miljoen euro bezuinigd op de jeugdzorg. In 2015 zal er netto 80 miljoen euro bezuinigd worden, oplopend tot 300 miljoen euro vanaf 2017 (Novum, 2014, februari).

Een bezuiniging van 300 miljoen euro komt neer op een subsidiekorting van 15 procent in het gunstigste geval en 25 procent in het slechtste geval. In 2013 ontving TriviumLindenhof bijna 36 miljoen euro aan ‘subsidie jeugdzorg’. Voor TriviumLindenhof betekent dit dus dat zij over 3 à 4 jaar tot 9 miljoen euro minder subsidie per jaar gaan ontvangen. Terwijl het onderzoek liep is bekend geworden dat er een subsidiekorting van 6% zal gelden in 2015 voor TriviumLindenhof , dit is meer dan 2 miljoen euro.

Afhankelijk van andere besparingen hebben deze bezuinigingen als gevolg dat TriviumLindenhof haar personeelsbestand moet laten krimpen met ongeveer 20 procent. In 2013 had TriviumLindenhof nog 552 fte, dit zal in 2017 niet meer zijn dan 442 fte. Een krimp van 7 procent per jaar kan TriviumLindenhof nog opvangen met natuurlijk verloop. De verwachtingen zijn echter dat er een grotere krimp moet plaatsvinden, waarbij gedwongen ontslagen niet ondenkbaar zijn. Dit betekent dat dezelfde hoeveelheid werk geleverd moet worden met aanzienlijk minder mensen. Een personeelskrimp van 20 procent betekent dat de productiviteit van de medewerkers met 25 procent omhoog moet om evenveel werk gedaan te krijgen.[[1]](#footnote-1) Om een stijging van de productiviteit te realiseren, dient er naar de bevlogenheid van de medewerkers gekeken te worden aldus ArboNed. Daarnaast heeft baanonzekerheid een negatieve invloed op de bevlogenheid, wat dus ook weer de productiviteit zal verlagen.

Wanneer de productiviteit niet wordt verhoogd zal TriviumLindenhof in 2017 twintig procent van het werk niet meer uit kunnen voeren waardoor zij niet meer aan de cliëntverwachtingen kan voldoen. De cliënttevredenheid zal omlaag gaan, TriviumLindenhof zal cliënten kwijtraken en de omzet zal met 20 procent dalen, wat een omzetdaling van 7,2 miljoen euro zou betekenen. Naast een grote omzetdaling betekent dit ook dat TriviumLindenhof minder kinderen kan helpen om normaal op te groeien.

## Doel

Het belangrijkste wat TriviumLindenhof wil bereiken is dat zoveel mogelijk kinderen normaal opgroeien. Opgroeien tot volwassenen die volwaardig en zo zelfstandig mogelijk meedoen. Om zoveel mogelijk mensen te begeleiden moet zij deze hulp aanbieden tegen lage kosten.

## Doelstelling

Uit de probleemstelling en het doel van de organisatie komt de volgende doelstelling naar voren: in 2017 evenveel kinderen helpen normaal op te groeien met minder medewerkers, door de productiviteit met 25 procent te laten stijgen, door middel van het verhogen van de bevlogenheid.

Kritische noot: een productiviteitsstijging van 25% is volgens de theorie haalbaar, maar dat betekent niet dat het voor TriviumLindenhof ook realistisch is.

## Onderzoeksvraag

De hoofdvraag voor het onderzoek luidt als volgt: ‘Met welke maatregelen kan TriviumLindenhof de bevlogenheid van haar medewerkers zodanig verhogen dat de arbeidsproductiviteit stijgt met 25 procent teneinde in 2017 kosten en opbrengsten in balans te houden, en wat betekent dit voor de interne bedrijfsvoering?’

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn er deelvragen geformuleerd, deze worden besproken in paragraaf 3.2. en zijn uitgebreid toegelicht in bijlage 2.

# Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de kernbegrippen besproken die van invloed zijn op het onderzoek. De uitgebreide literatuurstudie is terug te vinden in bijlage 3.

## 2.1. Kernbegrippen

De begrippen die in dit onderzoek belangrijk zijn, zijn productiviteit en bevlogenheid. Deze zijn onderzocht met deskresearch en zullen in deze paragraaf beschreven worden.

### 2.1.1. Productiviteit

Volgens Zegveld & den Hartigh (2007) is productiviteit de verhouding tussen wat er uit een bedrijfsproces voortkomt (diensten) en wat erin wordt gestopt (arbeid en kapitaal). Vaak wordt productiviteit gedefinieerd als arbeidsproductiviteit: aantal vervaardigde producten per werknemer. Des te meer diensten of producten er worden geleverd in een bepaald tijdsbestek hoe hoger de productiviteit.

Productiviteit is een van de belangrijkste factoren die winstgevendheid bepalen (Zegveld & den Hartigh, 2007). Vaak wordt productiviteit geassocieerd met personeelsreductie (Hermkens, 2007). Wanneer er sprake is van personeelsreductie en je kunt de productiviteit verhogen dan kan er met minder mensen dezelfde hoeveelheid diensten worden verleend. Maar wanneer er geen sprake is van personeelsreductie en de productiviteit gaat omhoog dan kan er met dezelfde hoeveelheid arbeid meer diensten worden verleend. Dit betekent in de commerciële sector dus dat je meer winst kan maken, waar het eigenlijk ook allemaal om draait. En in de non-profit sector zorgt dit ervoor dat je meer mensen kan helpen met dezelfde hoeveelheid arbeid of kapitaal.

Gomez-Mejia et al. (2011) stellen dat de productiviteit van een werknemer met name afhangt van zijn capaciteiten en motivatie. Met capaciteit wordt de competentie bedoeld bij het uitvoeren van een taak. Motivatie is de wens van de medewerker om zijn werk zo goed mogelijk te doen. Om de productiviteit van een medewerker te verhogen dienen dus de capaciteit en de motivatie verbeterd te worden. Om de capaciteit te kunnen verbeteren is het erg belangrijk dat de geschikte persoon op de juiste plaats zit (Gomez-Mejia et al., 2011). Hier kan voor gezorgd worden met aanstellings- en plaatsingsprocessen. Ook kunnen de capaciteiten van een werknemer worden verbeterd door trainings- en carrièreontwikkelingsprogramma’s om vaardigheden van werknemers aan te scherpen maar ook om werknemers voor te bereiden op extra verantwoordelijkheden. Motivatie geeft energie, richting en bestendigheid aan menselijk gedrag (Gomez-Mejia et al., 2011). Er zijn verschillende factoren van invloed op motivatie zoals functieontwerp, beloning en werknemer en functie-eisen bij elkaar zoeken.

Daarnaast verwijst productiviteit naar de relatie tussen efficiëntie en effectiviteit waarmee een organisatie de productiemiddelen om weet te zetten in resultaat (in ‘t Veld, 2002). Het efficiënt en effectief inrichten van de bedrijfsprocessen heeft dus een positief effect op de productiviteit.

Ziekteverzuim betekent niet komen werken vanwege ziekte. Wanneer een medewerker niet komt werken dan kan hij ook geen “productie” leveren. Een hoog ziekteverzuim is dus nadelig voor de productiviteit en daarmee het winstpercentage van een organisatie, of in het geval van de publieke sector het aantal diensten dat zij kan leveren.

Volgens Linders kan productiviteit van mensen en middelen toenemen door voortdurende technologische vooruitgang. Verbeterde productiviteit is gemakkelijker te bereiken door technologie te introduceren die betere communicatie en beter gestroomlijnde arbeidsprocessen mogelijk maakt.

### **2.1.2. Bevlogenheid**

Bevlogenheid is een begrip waar de laatste tien tot vijftien jaar veel aandacht voor is. Bevlogenheid wordt door Schaufeli en Bakker (2010) gedefinieerd als “*een positieve toestand van opperste voldoening, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie*”. Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt dus als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en moeilijk is om er zich los van te maken.

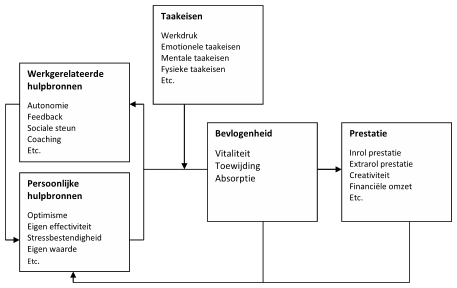
Bevlogen mensen werken omdat ze het leuk vinden en streven doelen na omdat die passen bij hun persoonlijke interesses en opvattingen. Wanneer zij daartoe de mogelijkheid hebben, spannen bevlogen werknemers zich in die mate in dat ook het bedrijfsbelang daarmee gediend is (Bakker, 2009; Schaufeli et al., 2001).

Bevlogenheid kan gemeten worden met de Utrechtse BEvlogenheids Schaal (UBES). Dit is een vragenlijst waarmee de bevlogenheid wordt gemeten aan de hand van 15 items, verdeeld over de drie dimensies: vitaliteit, toewijding en absorptie. In het artikel “Bevlogenheid: een begrip gemeten” van Schaufeli en Bakker (2003) wordt de vragenlijst toegelicht. Ook schrijven zij dat de kwaliteit van de vragenlijst in verschillende onderzoeken lijkt bevestigd. Een bevlogenheidsonderzoek kan het medewerkerstevredenheidonderzoek vervangen in de Risico-Inventarisatie en –Evaluatie (RI&E). Vanuit de Arbo-wet zijn bedrijven verplicht om RI&E uit te voeren(Abvakabo FNV). De RI&E beschrijft de risico's voor de veiligheid en gezondheid op de werkplek.

#### Job Demands-Resources model

Het Job Demands-Resources model (JD-R model) gaat ervan uit dat werk een aantal negatieve en een aantal positieve kanten heeft (Bakker, 2011). De negatieve kanten zorgen voor een energetisch proces wat onze energiereserves aantast. De positieve kanten zorgen voor een motivationeel proces wat zorgt voor de aanwezigheid van voldoende energiebronnen. Het gaat erom deze aspecten in balans te brengen, zo wordt een *burn-out* voorkomen en ontstaat bevlogenheid. Bevlogen medewerkers hebben dus een goede balans tussen taakeisen of *‘job demands’* en hulpbronnen of ‘*job resources’*. Het model is weergegeven in figuur 1. JD-R model (Werken aan Bevlogenheid)

Het model veronderstelt dat hoge werkeisen (*job demands*) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen (*job resources*) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces) (Bakker, 2011).



Figuur 1. JD-R model

Het JD-R model is een goed model om bevlogenheid te meten, zo zegt Bakker (2011), omdat het eerdere modellen heeft geïntegreerd en verder gaat. Het JD-R model gaat niet uit van specifieke negatieve en positieve werkkenmerken, maar kan ieder werkkenmerk als potentiële bron van werkstress of energie in het model opnemen. Deze flexibiliteit en daardoor grote reikwijdte zijn twee redenen voor de populariteit van dit model.

### 2.1.3. Het verband tussen productiviteit en bevlogenheid

In het Job-Demands Resources model wordt bevlogenheid gezien als een essentiële schakel in het motivatieproces. Dat wil zeggen, dat de aanwezigheid van energiebronnen via bevlogenheid leidt tot hogere productiviteit. (Schaufeli & Bakker, 2013)

Bij bevlogenheid gaat het om een gevoelsmatige toestand welke medewerkers motiveert om hun werkdoelen beter en sneller te bereiken. Wat de productiviteit dan ook gelijk ten goede komt. Bevlogenheid wordt vaak in één zin genoemd met medewerkerstevredenheid, maar bevlogenheid is meer dan alleen tevredenheid. Ten eerste zegt de medewerkerstevredenheid niks over de productiviteit, terwijl bevlogen medewerkers wel degelijk ten goede komen aan de productiviteit. Volgens Bakker en Oerlemans (geciteerd in Schaufeli & Bakker, 2013) wordt bevlogenheid gekenmerkt door activatie, terwijl tevredenheid gekenmerkt wordt door verzadiging. Het is dan ook niet verwonderlijk dat bevlogenheid sterker samenhangt met arbeidsprestatie dan tevredenheid, zo blijkt uit analyse van Crsitian, Garza en Slaughter (geciteerd in Schaufeli & Bakker, 2013).

Bevlogenheid wordt steeds belangrijker, onder meer vanwege de duurzame inzetbaarheid van arbeid in relatie tot arbeidsomstandigheden en Human Resource Management. Op dit moment verschuift de aandacht van het reduceren van werk gerelateerde stress naar preventief personeelsbeleid. Zo wordt onderzocht hoe het menselijk kapitaal optimaal kan worden ingezet. De aanname is dat het verhogen van bevlogenheid leidt tot een blijvende verhoging van de productiviteit van energieke medewerkers. (ArboNed)

### 2.1.4. Aanvullende theorieën

De volgende theorieën ondersteunen de theorie over bevlogenheid of vullen haar aan.

#### 2.1.4.1. Flow

Psycholoog Mihaly Csikszentmihalyi (1999) heeft het Flow-model ontwikkeld, hierin beschrijft hij acht mogelijke gemoedstoestanden waar je in terecht kan komen, als je met een taak of activiteit bezig bent. Volgens het model is de mentale toestand ‘flow’ het hoogst haalbare, hierbij focust men zich volledig op de taak waardoor deze met succes kan worden uitgevoerd. In deze toestand ga je volledig op in je werk.

Alleen bij een grote uitdaging en een hoge vaardigheid kan deze toestand zich ontwikkelen (Csikszentmihalyi, 1999). Factoren die kunnen helpen om ‘flow’ te bereiken zijn: het formuleren van duidelijke doelstellingen en een goede terugkoppeling tussentijds en na de uitgevoerde taken.

Volgens Marlies Terstegge (2011) zijn werknemers die in de flow zitten gelukkiger. Net als bij bevlogenheid kom je volgens Terstegge met Flow ook in een positieve spiraal terecht waardoor alles moeiteloos gaat en je voldoening uit je werk haalt. Voor de organisatie is het ook nog positief omdat ´flow´ zorgt voor verbetering en verhoging van de effectiviteit. Werknemers raken meer betrokken bij het bedrijf en willen zich ook meer inzetten voor het bedrijf. Daarnaast hebben ze een positieve uitstraling die ze ook overbrengen op hun omgeving. Door dit alles zorgt ´flow´ dan weer voor hogere productiviteit.

#### 2.1.4.2. Boeien & binden

Het boeien & binden concept, wordt voor het eerst beschreven in het boek “De geluksfabriek” van Martin Bruel en Clemens Colsen (1998). Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat je niet voor mensen kunt bepalen wat hen gelukkig maakt. Hij stelt dat er twee soorten mensen zijn, mensen die geboeid willen worden en mensen die een binding zoeken met een organisatie. Mensen die geboeid willen worden zijn op zoek naar een ‘goede deal’. Dit kan geld zijn maar ook leuk werk of status. Mensen die willen binden zoeken een gemeenschap in een organisatie. Boeien en binden zijn niet elkaars tegenpolen, ze vullen elkaar aan.

Volgens Bruel en Colsen (1998) zal een organisatie om boeiend te blijven moeten weten wat haar mensen boeit, daar kan zij alleen achter komen door individuen op te zoeken en naar ze te luisteren. Daarnaast zal een organisatie de verbonden werkers moeten kunnen binden met een aantrekkelijke identiteit.

Tijdens onderzoek kwamen Bruel en Colsen (1998) erachter dat organisaties de neiging hebben om te kiezen voor boeien of binden. Terwijl je als organisatie rekening moet houden met beide soorten mensen. Wanneer je als organisatie alleen focust op mensen die geboeid willen worden, zal dit de bindende werker afschrikken door de kille benadering. Terwijl wanneer er wordt gefocust op de bindende werker dan zal de geboeide werker zich juist een buitenstaander voelen omdat hij alleen maar komt om te werken.

De nieuwe kerncompetentie voor organisaties is het vermogen zowel te kunnen boeien als te kunnen binden. Niet omdat het een garantie biedt dat medewerkers voor altijd blijven, maar wel omdat hij het beste uit mensen haalt en leidt tot organisaties met de best passende mensen (Bruel & Colsen, 1998).

## 2.2. Conclusie

Productiviteit is erg belangrijk voor bedrijven, het bepaalt namelijk in grote mate de winstgevendheid van een organisatie, winst in geld of in geleverde hulp. Het is dan ook nuttig om goed naar de productiviteit van de werknemers te kijken. Productiviteit is afhankelijk van de capaciteiten en motivatie van de werknemer maar ook van de inrichting van het bedrijfsproces, het ziekteverzuim en de technologische hulpmiddelen. Bevlogenheid is een belangrijke factor bij de motivatie van de werknemer. Wie de theorie over bevlogenheid doorneemt zal al snel Bakker en Schaufeli tegenkomen. Zij zeggen dat een bevlogen medewerker vitaal, toegewijd en betrokken is. In hun theorie wordt bevlogenheid helder en duidelijk uitgelegd en de theorie sluit nauw aan bij dit onderzoek. Ook hebben zij de Utrechtse Bevlogenheids Schaal nader uitgelegd en onderzocht. Deze is gebruikt omdat de vragenlijst wetenschappelijk is bewezen, zo kon de bevlogenheid op dit moment in kaart gebracht worden.

‘Flow’ en ‘boeien & binden’ zijn theorieën die nauw aansluiten op bevlogenheid, maar ook op bepaalde delen overlappen of juist aanvullen. Flow stelt dat er acht gemoedstoestanden bestaan, waarvan flow de hoogst haalbare is, in deze toestand ga je helemaal op in je werk waardoor je dingen met succes aflevert. Boeien en binden stelt dat je niet kan bepalen hoe mensen gelukkig worden, maar dat je wel kunt kijken wat voor type mensen er werken bij het bedrijf. Door onderscheid te maken tussen mensen die geboeid willen worden en mensen die gebonden willen worden kun je het beste uit je werknemers halen die ook bij het bedrijf passen. Deze theorieën zijn dus erg bruikbaar bij dit onderzoek naar bevlogenheid.

# Hoofdstuk 3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de manier van data-verzameling en analyse toegelicht en hoe daarbij is gezorgd voor de kwaliteitswaarborging.

## 3.1. Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidt als volgt: met welke maatregelen kan TriviumLindenhof de bevlogenheid van haar medewerkers zodanig verhogen dat de arbeidsproductiviteit stijgt met 25 procent teneinde in 2017 kosten en opbrengsten in balans te houden, en wat betekent dit voor de interne bedrijfsvoering?

## 3.2. Deelvragen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn eerst de volgende deelvragen beantwoord.

1. Wat is productiviteit?
2. Wat is bevlogenheid?
3. Wat is de invloed van bevlogenheid op de productiviteit?
4. Wat is de huidige situatie met betrekking tot productiviteit bij TriviumLindenhof?
5. Wat is de huidige situatie met betrekking tot bevlogenheid bij TriviumLindenhof?
6. Wat is de gewenste situatie met betrekking tot productiviteit bij TriviumLindenhof?
7. Wat is de gewenste situatie met betrekking tot bevlogenheid bij TriviumLindenhof?
8. Welke maatregelen zijn noodzakelijk om de bevlogenheid en zo de productiviteit te verhogen?
9. Wat zijn de kosten en de baten van de maatregelen?
10. Welke gevolgen hebben de maatregelen op het strategische personeelsbeleid en de interne bedrijfsvoering?

## 3.3. Dataverzameling en -analyse

Voor de beantwoording van de hoofdvraag is er gebruik gemaakt van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek zijn er cijfermatige gegevens verzameld, hier kon statistische analyse mee worden uitgevoerd. Om diepgang te creëren is er ook kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Hierbij ging het vooral om de oorzaken van het al dan niet bevlogen zijn. Volgens Verhoeven (2010) is er dus sprake van triangulatie. Voor de invulling van het onderzoek is gebruik gemaakt van de onderzoeksmethode deskresearch, enquête en interview.

Tijdens de uitvoering van het onderzoek heeft per type onderzoek ook een bepaalde manier van dataverzameling en -analyse plaatsgevonden. Dit wordt hieronder toegelicht.

### 3.3.1. Deskresearch

Ter voorbereiding van het onderzoek en voor de beantwoording van de deelvragen is gekozen om onder andere deskresearch uit te voeren. Er is gebruik gemaakt van interne documentatie, zoals beleidsstukken en financiële documentatie, vakliteratuur, zowel op internet als in de literatuur en artikelen en onderzoeken met betrekking tot de onderzoeksgebieden.

Onder andere de huidige situatie van productiviteit is uit interne documentatie gehaald. Echter is er op dit moment een verandering gaande in de jeugdzorg, waardoor er binnen TriviumLindenhof een aantal medewerkers over zijn gegaan in wijkteams, dit wordt uitgelegd in paragraaf 4.2.2. Wat ervoor heeft gezorgd dat niet alle productiviteitscijfers correct meer zijn, de incorrecte percentages zijn dan ook niet meegenomen in het onderzoek.

### 3.3.2. Enquête

De enquête is organisatiebreed uitgezet, hierdoor kunnen er uitspraken worden gedaan die voor alle werknemers van TriviumLindenhof gelden, mits de beoogde steekproefgrootte (subparagraaf 3.4.1.) is behaald. Voor de enquête is gebruik gemaakt van de UBES, Utrechtse Bevlogenheidschaal. Dit is een wetenschappelijk bewezen vragenlijst bestaande uit vijftien vragen waarbij de respondent een antwoord kan geven a.d.h.v. de likert schaal. Naast een vrije ruimte, waarbij de respondent verdere opmerkingen kwijt kon is er geen gebruik gemaakt van open vragen (bijlage 5. Enquête). Om zoveel mogelijk respons te verkrijgen is getracht de enquête zo laagdrempelig mogelijk te maken. Dit is gedaan door gestandaardiseerde vragenlijsten, digitalisering en korte doorlooptijd.

De data-analyse is gedaan met Microsoft Office Excel en SPSS Statistics. Beide programma's zijn gebruikt, omdat met Excel meer mogelijkheden bekend waren om de uitkomsten overzichtelijk weer te geven. Daarnaast zijn met SPSS meer mogelijkheden om eenvoudige dingen zoals gemiddelde, standaard meetfout en standaard deviatie te berekenen (Bijlage 6. Beschrijvende enquêteresultaten). Verbanden en variabelen hoefden niet onderzocht te worden, aangezien de vragenlijst al wetenschappelijk is onderzocht en bewezen door Schaufeli (2003).

Door codering is de informatie vanuit de open ruimte aan het eind geanalyseerd (Boeije, 2005). Dit is als volgt gebeurd:

1. De opmerking wordt doorgelezen en de fragmenten worden bepaald, er kunnen meerdere fragmenten uit één antwoord worden gehaald.
2. Bepaal waarom het fragment betekenisvol en relevant is.
3. Geef het fragment een code en zet deze in de kantlijn.
4. Verzamel de codes en de bijbehorende uitspraken.
5. Bepaal per codegroep welke conclusie er aan kan worden verbonden.

### 3.3.3. Interview

Tijdens het onderzoek zijn interviews op twee manieren gebruikt, er zijn een aantal personen geïnterviewd vanuit hun functie of hun expertise over een onderwerp en er zijn medewerkers geïnterviewd over hun beleving en mening.

#### Vanuit functie/expertise

Voor deze interviews is gekozen voor halfgestructureerde interviews, er zijn een aantal vragen opgesteld om benodigde informatie te verkrijgen, maar er is ruimte gemaakt voor de geïnterviewde om alles te vertellen waarvan hij of zij dacht dat het relevant is voor het onderwerp. De interviewvragen zijn te vinden in bijlage 8 tot en met 13.

Na het afnemen van het interview is er een transcript gemaakt, waar vervolgens een samenvatting van is gemaakt met de relevante informatie, deze komen terug in hoofdstuk 5 waarin resultaten worden besproken.

#### Voor mening/beleving

Ook voor deze interviews is gekozen om halfgestructureerde interviews te gebruiken (Bijlage 8. Interview). Aan de hand van het JD-R model (bijlage 3.1.2. Bevlogenheid) zijn eerst de categorieën en onderwerpen bepaald. Per onderwerp zijn een aantal open vragen geformuleerd, bij deze vragen zijn topics bedacht waarover is doorgevraagd. Hierdoor was er ruimte voor eigen inbreng van de geïnterviewden (Verhoeven, 2010). In de inleiding van het interview is de aanwezigheid van deze ruimte nadrukkelijk benoemd.

De deelnemers voor het interview zijn geworven met de enquête, aan het eind van de vragenlijst is gevraagd of men bereid was om geïnterviewd te worden over het begrip bevlogenheid en hun eigen bevlogenheid. Van de 224 respondenten hebben 30 respondenten hun gegevens achtergelaten om geïnterviewd te worden. Vanwege de grote hoeveelheid aanmeldingen is daarom bedacht naast de interviews ook een focusgroep te houden. Helaas is deze niet door gegaan omdat met de 15 genodigden niet één moment overeengekomen kon worden waarop er minimaal 6 mensen aanwezig zouden zijn. Resultaten uit de focusgroep waren een leuke toevoeging geweest, maar deze waren niet essentieel voor het onderzoek. Uiteindelijk hebben 11 mensen, met verschillende functies en uit verschillende teams en clusters, deelgenomen aan het interview.

Na het afnemen van de interviews en het maken van de transcripten, is de verkregen informatie geanalyseerd door middel van codering (Boeije, 2005). De codering van de interview is volgens dezelfde stappen verlopen als bij de codering van de open vragen bij de enquête, zie 3.3.2.

Er is voor deze methode van data-analyse gekozen, omdat hiermee een grote hoeveelheid gegevens kon worden gecodeerd. De codes vertegenwoordigen nu alle gegevens die gaan over hetzelfde onderwerp. Hierdoor kunnen conclusies worden getrokken uit alle gegevens. Het resultaat van dit proces is zichtbaar in bijlage 9 (Codering interviews).

## 3.4. Kwaliteit van het onderzoek

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is er voor gezorgd dat alle informatie betrouwbaar en valide is. Hieronder wordt per onderzoeksmethode toegelicht hoe hiervoor wordt gezorgd.

### 3.4.1. Deskresearch

De deskresearch is betrouwbaarder gemaakt door gebruik te maken van bronnen die controleerbaar zijn op de juistheid van informatie. Deze bronnen zijn dan ook vermeld volgens APA-richtlijnen in de literatuurlijst. Er is voornamelijk gebruik gemaakt van primaire bronnen, zodat het gaat om kennis van de eerste bron wat de betrouwbaarheid heeft bevorderd (Verhoeven, 2010).

Het gebruik van actuele bronnen bevordert de validiteit van het onderzoek. Er zijn ook oudere bronnen gebruikt, echter zal dit vooral zijn om met verzamelde informatie te vergelijken. Daarnaast zijn er meerdere bronnen gebruikt om ervoor te zorgen dat al verzamelde informatie kan worden vergeleken en gecontroleerd (Verhoeven, 2010).

### 3.4.2. Enquête

De betrouwbaarheid van een enquête is afhankelijk van de steekproefgrootte (Verhoeven, 2010). De mensen die ondervraagd zijn, moeten representatief zijn voor de gehele populatie. Om het aantal benodigde respondenten uit te rekenen is gebruik gemaakt van de “steekproefcalculator”. TriviumLindenhof heeft 519 medewerkers, dit is dus de populatiegrootte. Er is een betrouwbaarheidsniveau van 95 procent gehanteerd en een steekproefmarge van 5 procent. Het minimale aantal respondenten moest met deze variabelen 221 zijn. Om ervoor te zorgen dat er ook daadwerkelijk 221 medewerkers deelnamen, is er eerst een aankondiging gedaan op TICK, het intranet waar mensen berichten kunnen schrijven. Dit is iedereen zijn startpagina waardoor het veel wordt gelezen door de werknemers. Vervolgens is er naar iedereen een e-mail verstuurd met de link naar het onderzoek. Na twee weken waren er nog niet voldoende respondenten dus is er een herinneringsmail verzonden. Uiteindelijk is de gewenste respons behaald, 224 respondenten hebben de vragenlijst ingevuld, met een minimum van 5 medewerkers per cluster.

Er is gebruik gemaakt van de UBES-15, een wetenschappelijk onderzocht meetinstrument voor bevlogenheid. Uit verschillende analyses kan volgens Bakker en Schaufeli (2003) worden geconcludeerd dat de factoriele validiteit van de UBES voldoende is. De UBES bestaat uit drie factoren, maar deze zijn sterk aan elkaar gerelateerd. Het gaat dus over één begrip met meerdere aspecten. De drie schalen die deze aspecten meten bezitten een goede betrouwbaarheid, zowel wat betreft hun interne consistentie als wat betreft hun stabiliteit.

De toegankelijkheid van de enquête is vergroot door de enquête digitaal uit te zetten.

Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen, die een negatief effect hebben op de validiteit, zijn de enquêtes anoniem afgenomen. De enquêtes zijn digitaal afgenomen en er is alleen naar namen gevraagd van mensen die geïnterviewd wilden worden, zij gingen dus ook akkoord met het verhullen van hun identiteit. (Brinkman, 2000).

Er is in de enquête gebruik gemaakt van de gestandaardiseerde vraag, zowel de vragen als de antwoorden zijn van tevoren vastgesteld en er is dus zo min mogelijk gebruik gemaakt van open antwoordmogelijkheden.

### 3.4.3. Interviews

Bij de interviews is er gebruik gemaakt van audio-opnames. Na afloop van de interviews zijn deze uitgetypt met behulp van de opnames. Logischerwijs werd er vooraf toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen. De controle op de kwaliteit van een interview is zo, achteraf, maximaal (Baarda, 2013).

Net als bij enquêtes, is het bij interviews ook belangrijk om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen, omdat deze een negatieve rol speelt op de validiteit (Baarda, 2013). Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen, is er een anonimiteitsgarantie gegeven bij de interviews vanuit beleving/ervaring.

Bij de interviews uit hoofde van een functie kon geen anonimiteitsgarantie gegeven omdat er maar een klein aantal mensen dezelfde functie uitvoeren. Maar er is vooral naar objectieve informatie gevraagd en minder naar meningen, wat de kans op sociaal wenselijke antwoorden heel klein maakt. De samenvattingen van de interviews die in het rapport terecht zijn gekomen zijn eerst verzonden naar de geïnterviewde, met de vraag of het stuk correct is volgens hun expertise en of zij nog iets toe willen voegen.

# Hoofdstuk 4. Huidige en gewenste situatie van productiviteit en bevlogenheid

Er is onderzoek gedaan naar de huidige situatie van productiviteit en van bevlogenheid, in dit hoofdstuk worden de resultaten hiervan weergegeven.

## 4.1. Productiviteit

Uit de theorie blijkt dat de bezuinigingen (deels) zijn op te vangen door de productiviteit van de medewerkers te verhogen, daarom is er onderzoek gedaan naar de arbeidsproductiviteit binnen TriviumLindenhof.

TriviumLindenhof heeft een norm gesteld hoe hoog de productiviteit moet zijn. Per team is inzichtelijk of die productiviteitsnorm wordt gehaald of niet, in de gewenste situatie zou elk team deze norm halen. Hoe de norm is berekend is terug te vinden in bijlage 4. De productiviteitscijfers mogen niet bekend gemaakt worden per team.

Van 41 teams zijn de productiviteitscijfers bekend over de periode van 1 januari 2014 tot en met 30 oktober 2014. Uit deze cijfers blijkt dat bij 9 van de 41 teams de productiviteit te laag is. Dit is dus bijna een kwart van de teams die de productiviteitsnorm niet haalt.

Een kritische noot hierbij is dat er wordt uitgerekend hoeveel tijd de medewerkers in contact staan met een cliënt, er wordt echter niet gekeken of de cliënt ook daadwerkelijk geholpen is. Dit wordt wel gedaan door effectmonitoring, wat bestaat uit cliënttevredenheid en doelrealisatie. Echter zijn deze cijfers nog niet goed inzichtelijk gemaakt over de gehele organisatie.

## 4.2. Bevlogenheid

In paragraaf 2.1.3. is het verband beschreven tussen productiviteit en bevlogenheid; productiviteit is mede afhankelijk van bevlogenheid. Daarom is door middel van een organisatiebrede enquête de huidige situatie omtrent bevlogenheid onderzocht.

### 4.2.1. Utrechtse Bevlogenheidschaal

De enquête bestaat uit vijftien stellingen, waarbij de respondent met een cijfer kon aangeven hoe vaak deze op hem of haar van toepassing was. De respondent kon kiezen voor een score tussen de 1 en de 7, waarbij 1 ‘nooit’ betekende en 7 ‘altijd’. De enquête inclusief de zeven antwoordmogelijkheden zijn terug te vinden in bijlage 5.

Na analyse blijkt dat de gemiddelde bevlogenheid over de gehele populatie 5,31 is op de schaal van 1 tot 7. Waarbij 5 dikwijls (eens per week) en 6 zeer dikwijls (een paar keer per week) betekent. De medewerkers zijn dus eens tot een paar keer per week bevlogen. Schaufeli en Bakker (2003) hebben exact dezelfde vragenlijst bij 9.679 mensen afgenomen, waar een gemiddelde bevlogenheid met een score van 4,82 uitkwam.[[2]](#footnote-2) Er kan dus geconcludeerd worden dat de medewerkers van TriviumLindenhof bovengemiddeld bevlogen zijn. De gemiddelde scores van de werknemers varieerden tussen de 2,73 en een 7,00, oftewel tussen af en toe (minder dan een keer per maand) en altijd (dagelijks). De spreiding is in de grafiek in bijlage 6.1. te zien. De modus en mediaan waren beide 6, ‘dikwijls’ is dus het meest gekozen van de zes antwoordmogelijkheden en dit was tevens de middelste antwoordscore als je alle antwoorden op een rij zou zetten. Ook de scoreverdeling is vergeleken met de respondenten van Schaufeli, de vergelijking is weergegeven in bijlage 6.2. De medewerkers van TriviumLindenhof hebben bij elk onderdeel hogere scores ingevuld.

Op de vitaliteitsvragen scoorden de werknemers gemiddeld 5,25, op de toewijdingsvragen 5,69 en op de absorptievragen 5,06. Ze scoorden dus het laagste op de absorptievragen en het hoogst op de toewijdingsvragen. Dit blijkt ook uit de verdeling van de gegeven antwoorden te zien in figuren 3, 4 en 5.

Figuur 2. Vijf vragen over vitaliteit

De vijf items binnen vitaliteit zijn redelijk consistent beantwoord. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan zich zeer dikwijls tot altijd vitaal te voelen. Een kwart geeft aan zich dikwijls vitaal te voelen de overige kwart van de respondenten voelt zich af en toe tot regelmatig vitaal en een enkeling voelt zich sporadisch of nooit vitaal.

De respondenten hebben de items over toewijding gevarieerder beantwoord dan de items over vitaliteit. Opvallende resultaten hierbinnen zijn dat maar liefst 38 procent van de respondenten aangeeft het werk altijd nuttig en zinvol te vinden en 41 procent vindt dit zeer dikwijls, de overige 21 procent vindt dit af en toe tot dikwijls. Niemand heeft ingevuld zijn of haar werk sporadisch of nooit nuttig en zinvol te vinden. De items over enthousiasme en trots tonen qua beantwoording veel gelijkenis. Ongeveer 30 procent beantwoordt deze vragen met altijd, ongeveer 40 procent beantwoordt deze vragen met zeer dikwijls en de overige 30 procent beantwoordt de vraag merendeels met dikwijls maar ook met regelmatig, af en toe of sporadisch. Bij de items inspiratie en uitdaging zijn er ook overeenkomsten in de antwoorden, ongeveer 15 procent zegt dit altijd te vinden, ongeveer 35 procent zegt dit zeer dikwijls te vinden, 25 procent zegt dit dikwijls te vinden en de overige 25 procent vindt dit nooit tot regelmatig.

Figuur 4. Vijf vragen over absorptie

Ook de items aangaande absorptie zijn verschillend beantwoord. Van alle respondenten geeft 15 procent aan zeer dikwijls tot altijd in vervoering te worden gebracht, 50 procent geeft aan regelmatig tot dikwijls in vervoering te worden gebracht, 15 procent geeft aan af en toe in vervoering te worden gebracht, de overige 15 procent geeft aan sporadisch tot nooit in vervoering te worden gebracht. Op de vraag of men helemaal opgaat in zijn/haar werk, antwoordde men redelijk hetzelfde als op de vraag of men gelukkig is als hij/zij intensief aan het werk is. De helft antwoordde zeer dikwijls tot altijd, een kwart dikwijls, een kwart af en toe tot regelmatig en een enkeling sporadisch of nooit. Bijna 40 procent van de respondenten vergeet zeer dikwijls tot altijd alle andere dingen om zich heen, bij 25 procent gebeurt dit dikwijls, bij 20 procent regelmatig, bij 10 procent af en toe, bij 4 procent sporadisch en bij 6 procent gebeurt dit nooit. Meer dan dertig procent geeft aan dat altijd wanneer zij aan het werk zijn, dat de tijd voorbij vliegt, 40 procent geeft aan dat dit zeer dikwijls gebeurt, bijna 20 procent geeft aan dat dit dikwijls gebeurt, bijna 10 procent geeft aan dat dit af en toe tot regelmatig gebeurt. Niemand geeft aan dat dit nooit of sporadisch gebeurt.

In de ideale situatie zou iedereen op elke vraag altijd invullen en zou iedereen dus altijd bevlogen zijn. Dit is echter niet realistisch. De gewenste situatie is al bereikt, dat men bovengemiddeld bevlogen is.

De scores per cluster staan in tabel 1. Het cluster dat het laagst heeft gescoord is A6 met een 4,75 gemiddeld. Het hoogst scorende cluster is A3 met een gemiddelde van 5,96. Bij veel mensen zijn de clusters beter bekend onder de naam van de clustermanager voor de leesvriendelijkheid is er echter gekozen om de clusters met de codes te benoemen, deze code inclusief clustermanager is terug te vinden in bijlage 5.

|  |  |
| --- | --- |
| Gemiddelde per cluster | |
| Stafafdelingen | 5,25 |
| Cluster A2 | 5,55 |
| Cluster A3 | 5,96 |
| Cluster A4 | 5,89 |
| Cluster A5 | 5,30 |
| Cluster A6 | 4,75 |
| Cluster A7 | 5,56 |
| Cluster C1 | 5,33 |
| Cluster C3 | 5,08 |
| Cluster C4 | 5,02 |
| Cluster C5 | 5,38 |
| Cluster C6 | 5,25 |
| Cluster C7 | 4,90 |
| Cluster C8 | 5,02 |
| Niks ingevuld door respondent | 5,56 |

Tabel 1. Gemiddelde per cluster

Aan het eind van de enquête is gevraagd of men nog opmerkingen had naar aanleiding van de vragenlijst. Een kwart van de waardevolle fragmenten ging over de vragenlijst. Men vond het "bijzondere", "oppervlakkige" of "te positieve vragen voor deze tijd", hier is naar gevraagd in de interviews en dit wordt besproken in paragraaf 5.1. Daarnaast ging 30 procent van de opmerkingen over aspecten die een positieve invloed hebben op de bevlogenheid, hierbij werd veelal (de inhoud van het) werk genoemd en de cliënten, maar ook de transitie en het team. Echter werd elke positieve opmerking gevolgd door een tegenstelling. Deze tegenstellingen hielden aspecten in die een negatieve invloed hebben op de bevlogenheid. Hierbij werden transitie, 15 procent van alle opmerkingen, en werkdruk, 13 procent van alle opmerkingen, het meest genoemd. Ook kwamen onzekerheid, (gedwongen) vertrek van collega's, werk, personeelsbeleid en randverschijnselen naar voren.

### 4.2.2. Transitie en transformatie

Uit de enquête is naar voren gekomen dat de ‘Transitie Jeugdzorg’ die nu aan de gang is invloed heeft op de bevlogenheid van de medewerkers. De transitie en transformatie worden nu kort uitgelegd, maar ook wat dit betekent voor TriviumLindenhof.

Als eerste is er dus een transitie gaande, deze houdt in dat de verantwoordelijkheid voor alle jeugdzorg en de financiering van alle jeugdzorg van het Rijk en de provincies naar de gemeenten verschuiven. Daarnaast vindt een proces van transformatie plaats om de zorg voor jongeren en hun opvoeders anders te organiseren en te verbeteren. Wat er precies veranderd is te vinden in bijlage 7.

Voor de medewerkers van TriviumLindenhof heeft dit lange tijd voor veel onzekerheid gezorgd, onzekerheid over hun eigen baan maar ook over de kwaliteit van de jeugdzorg. Daarnaast betekent dit veel (grote) veranderingen. Sommige medewerkers gaan een nieuwe functie uitvoeren, anderen krijgen zelfs een nieuwe werkgever en bijna iedereen moet met andere mensen gaan samenwerken.

## 4.3. Conclusie

De productiviteit is te laag bij TriviumLindenhof, een kwart van de teams haalt de norm niet die is gesteld. De bevlogenheid blijkt bovengemiddeld te zijn, vooral op het onderdeel toewijding scoorden de medewerkers van TriviumLindenhof hoog, op de absorptievragen scoorden de medewerkers gemiddeld het laagst. Bij de open vraag op het einde, ging 15 procent van de opmerkingen over de transitie, maar ook werd onzekerheid en (gedwongen) vertrek van collega’s genoemd. Als gevolg van de transitie en transformatie ervaren de medewerkers van TriviumLindenhof een hoop verandering zoals een nieuwe functie, een nieuwe werkgever en/of nieuwe collega’s. Dit heeft een negatieve invloed op de bevlogenheid. Desondanks is de bevlogenheid bij TriviumLindenhof bovengemiddeld gebleven met een gemiddelde score van 5,31.

# Hoofdstuk 5. Het verhogen van productiviteit en bevlogenheid

In eerste instantie wilde TriviumLindenhof de productiviteit verhogen door enkel de bevlogenheid te verhogen. Omdat de medewerkers van TriviumLindenhof al bovengemiddeld bevlogen zijn (zie hoofdstuk 4) valt hier wat minder winst qua productiviteit te behalen dan verwacht. Daarom is naast bevlogenheid ook gekeken naar andere manieren om de productiviteit te verhogen. In dit hoofdstuk zal eerst besproken worden hoe de bevlogenheid verhoogd kan worden en vervolgens de andere manieren om productiviteit te verhogen, waarbij er is gekeken naar de transitie, het ziekteverzuim, de aanstellings- of plaatsingsprocessen, het scholingsbeleid en de technologische hulpmiddelen.

## 5.1. Aspecten van invloed op bevlogenheid

Om erachter te komen welke aspecten zorgen dat de werknemers van TriviumLindenhof zo bevlogen zijn en te achterhalen wat het management kan doen om haar medewerkers meer bevlogen te maken zijn er interviews gehouden. Het interview is opgebouwd aan de hand van het JD-R model, zie paragraaf 2.1.2., de hoofdthema’s zijn werkgerelateerde hulpbronnen, persoonlijk gerelateerde hulpbronnen en taakeisen. Daarnaast is gevraagd naar de mate van bureaucratie, de transitie en een manier om bevlogenheid op de agenda te houden. De resultaten komen in deze paragraaf aan bod, de belangrijkste fragmenten uit de interviews zijn per thema weergegeven in de tabellen 11 tot en met 15, in bijlage 9.

### 5.1.1. Werkgerelateerde hulpbronnen

De werkgerelateerde hulpbronnen die van invloed zijn op bevlogenheid zijn: autonomie, feedback, sociale steun, afwisseling van vaardigheden, ontplooiingsmogelijkheden en kwaliteit van de relatie met de leidinggevende.

#### Autonomie

Alle geïnterviewden vinden dat zij veel ruimte krijgen om hun eigen beslissingen te nemen. Die beslissingen kunnen zij nemen binnen gestelde kaders of binnen de lijn die wordt uitgezet met het team. Zowel de grote mate van autonomie, als de gegeven kaders worden als positief ervaren.

#### Feedback

Doordat men vrij individualistisch werkt wordt er niet veel feedback uitgewisseld, aldus de geïnterviewden. Wel kunnen en worden er casussen besproken met collega’s, hierbij wordt ook behandeld hoe de professional heeft gehandeld. Van de leidinggevende ontvangt men feedback bij functioneringsgesprekken of als men erom vraagt. Daarnaast komt het voor dat men feedback ontvangt van cliënten. Feedback wordt als iets positiefs ervaren, het mag meer gegeven worden en ook kritischer en directer. In een aantal teams wordt er gebruik gemaakt van Video Interactiebegeleiding (VIB) voor het geven van feedback, bij deze methode wordt een gesprek opgenomen op video, waardoor er later feedback gegeven kan worden.

#### Sociale steun

Alle medewerkers waarmee is gesproken ervaren veel sociale steun vanuit het team, “*er is altijd ruimte om elkaar om hulp te vragen over casuïstiek*”, zegt een respondent. In sommige teams voelt men zelfs ruimte om de privéomstandigheden te bespreken. De sociale steun kan wel wisselen per collega daarnaast kan het voorkomen dat er geen tijd is om hulp te vragen of dingen te bespreken, al is de ruimte er wel. Met de leidinggevende zijn er weinig contactmomenten, maar iedereen weet dat wanneer zij steun nodig hebben dat zij de clustermanager altijd kunnen bellen of e-mailen of een gesprek kunnen aanvragen. Na zo een gesprek wordt er wel eens een *follow-up* moment gemist, de leidinggevende vraagt niet altijd hoe iets is afgelopen. Ook vanuit de organisatie wordt er steun ervaren. Een aantal geïnterviewden hebben zelf ziekteverlof gehad en/of hebben meegemaakt dat iemand anders met ziekteverlof ging, daar werden zij door de organisatie goed in begeleid. Het gevoel gesteund te zijn door de organisatie is voor sommige geïnterviewden wel afgenomen sinds de start van de transitie.

#### Afwisseling van vaardigheden

De afwisseling is volgens de geïnterviewden groot omdat ieder kind, gezin en/of cliënt anders is. Een van de respondenten zeg hierover: “*Ondanks deze afwisseling kan het werk wel saai worden als je het lang doet*.” Er is echter voldoende ruimte om extra taken op te pakken waarmee de vaardigheden afgewisseld kunnen worden.

#### Ontplooiingsmogelijkheden

De ontplooiingsmogelijkheden worden door de geïnterviewden wisselend ervaren. Er zit een plafond aan omdat men binnen de jeugdzorg voor een specifieke functie heeft gekozen. Hierin kan op een gegeven moment niet verder ontwikkeld worden in de diepte. Dit kan wel in de breedte, echter wordt hierbij begeleiding gemist. Er zijn scholingsmogelijkheden binnen de budgetten, maar deze budgetten zijn wel klein. Dankzij het nieuwe scholingsplatform, hier wordt meer over verteld in paragraaf 5.2.3., is het scholingsaanbod vergroot en laagdrempeliger gemaakt. Het zelf opleiden van eigen medewerkers tot trainers en trainingen te laten geven wordt echter wel als simpel beoordeeld. Een externe opleiding zou extra worden gewaardeerd.

#### Relatie met leidinggevende

Men beoordeelt de relatie met de leidinggevende als goed. Zoals eerder benoemd zijn er weinig contactmoment maar de geïnterviewden snappen dat de clustermanager het druk heeft en eigenlijk zijn het aantal momenten wel voldoende. Daarnaast is er altijd de mogelijkheid om contact te zoeken. Men hoopt dat die contactmomenten en reactiesnelheid op e-mails en telefoontjes niet minder worden doordat de clusters groter worden in 2015. Men heeft het gevoel dat de leidinggevende achter het team/het product staat. De medewerkers beoordelen de deskundigheid van hun leidinggevende als goed, de stimulans vanuit de leidinggevende voor ontplooiing kan wel beter.

### 5.1.2. Persoonlijke hulpbronnen

De bevlogenheid van een werknemer hangt ook af van persoonlijke kenmerken zoals optimisme, stressbestendigheid, eigen effectiviteit en eigenwaarde.

#### Optimisme, stressbestendigheid, eigen effectiviteit en eigenwaarde

Bijna alle geïnterviewden beoordelen deze persoonlijke hulpbronnen van zichzelf als goed. Het optimisme van het merendeel van de geïnterviewden is echter wel onder druk komen te staan door de transitie en/of door werkdruk. De eigen effectiviteit wordt door een enkeling minder positief ervaren dit komt voort uit de gedachte dat men iets niet zou kunnen. Daarnaast is volgens de geïnterviewden hun eigen effectiviteit ook afhankelijk van de mate van afleiding. De werknemers geven aan wel eens stress te ervaren, maar beoordelen dit niet als belemmerend. Iedereen weet ook wat hij of zij moet doen om met stress om te gaan, niet iedereen lukt het om dit ook echt in praktijk te brengen. De eigenwaarde wordt door iedereen als voldoende beschouwd, ze zijn zeker in hun doen en kunnen.

### 5.1.3. Taakeisen

Taakeisen zoals werkdruk en de zwaarte van het werk kosten energie wat ten koste kan gaan van de bevlogenheid. De mate van bureaucratie is volgens de P&O manager een aandachtspunt in de jeugdzorg en kost hulpverleners energie daarom is hier ook naar gevraagd.

#### Werkdruk

De werkdruk bij TriviumLindenhof wordt door de meeste geïnterviewden als hoog ervaren. Deze vond men al hoog, maar met de transitie is deze volgens hen nog eens verhoogd. Ten eerste door de extra taken die iedereen krijgt, dit zijn taken van functies die zijn weggevallen, maar ook de onrust en onzekerheid zorgen voor een verhoogde werkdruk. Een aantal werknemers geeft echter ook aan dat hun werkdruk in balans is en dat zij hier zelf ook invloed op uit kunnen oefenen.

#### Bureaucratie

Over de mate van bureaucratie zeggen de geïnterviewden onder andere dat de communicatie snel gaat binnen TriviumLindenhof. De lijnen naar boven toe zijn kort doordat er weinig lagen in de organisatie zijn. Men is benieuwd hoe dat zal gaan met de coöperatieve vereniging[[3]](#footnote-3). Qua verslaglegging en procedures is het wel veel maar dit is ook nodig.

#### Zwaarte van het werk

De zwaarte van het werk kan op fysiek, mentaal en emotioneel vlak zijn. Binnen TriviumLindenhof wordt het werk niet als fysiek zwaar ervaren, hoewel iemand met onregelmatige diensten wel aangeeft dat deze zwaarder zijn geworden nu hij ouder wordt. Verder wordt de mentale en emotionele zwaarte als wisselend ervaren, er wordt gezegd: “*het hangt af van de casuïstiek, sommige gevallen raken je persoonlijk meer dan anderen.*” Men neemt dit echter niet mee naar huis. Het werk is mentaal en emotioneel wel intensief en belastend, maar het is draaglijk.

### 5.1.4. De Transitie Jeugdzorg

Er is gebleken dat de transitie impact heeft gehad op de bevlogenheid van medewerkers, daarom is ook aan dit onderwerp aandacht besteed in het interview.

De houding van de geïnterviewden tegenover de transitie verschilt, maar de meesten zien kansen liggen, al gaan deze vaak wel gepaard met de zorg om de kwaliteit van de zorg. Men is bang dat het te lang gaat duren voordat de kinderen bij de specialistische zorg terecht komen. Daarnaast heeft de transitie voor veel onzekerheid gezorgd binnen de instelling, wat vervelend is. De medewerkers zien dat TriviumLindenhof binnen de transitie ook afhankelijk is van de andere partijen. Ze denken wel dat TriviumLindenhof stappen heeft gemaakt qua communicatie. Er wordt door één van de geïnterviewde gezegd: “*Communicatie blijft altijd een lastig punt, de bestuurder zegt altijd zijn deur open te hebben staan om vragen te beantwoorden, maar dat hoeft niet te betekenen dat iedereen ook daadwerkelijk binnenstapt.*” Daarnaast is er volgens de geïnterviewden veel gecommuniceerd, al was het maar de onduidelijkheid zelf. Misschien is er zelfs te veel gecommuniceerd, waardoor men niet meer wist waar zij het moesten zoeken.

### 5.1.5. Bevlogenheid op de agenda houden

Vanuit het management kwam de vraag hoe zij bevlogenheid op de agenda konden houden. Zelf hadden zij al een ‘Pilot Bevlogenheid’ gehouden. In deze paragraaf zal eerst kort worden uitgelegd wat die pilot inhield en hoe deze door de deelnemers werd ervaren. Deze informatie is verkregen vanuit het interview met de clustermanager van één van de deelnemende teams (bijlage 10). Vervolgens zal besproken worden wat de geïnterviewde medewerkers van dit idee vinden.

Tijdens de zomer van 2014 is er een pilot bevlogenheid gehouden binnen TriviumLindenhof. Gedurende drie maanden hebben twee teams elke week een verkorte versie van de UBES (Utrechtse BEvlogenheid Schaal) ingevuld, deze versie bestaat uit negen vragen. Bij de start ontstond er weerstand vanuit de medewerkers, omdat men bevlogenheid een onbestemd begrip vond. Ook ontstond er weerstand tegen de vragenlijst, omdat deze “vaag” zou zijn. Aan het eind zagen zowel de medewerkers als de clustermanager meerwaarde in het wekelijks invullen van de vragenlijst, als middel om met elkaar in gesprek te komen en als middel om individueel te reflecteren. Volgens de clustermanager maakte het niet uit dat de vragenlijst niet anoniem was, omdat er was benadrukt dat de medewerker niet over de uitkomsten hoefde te praten als zij of hij dat niet wilde.

Uit de interviews met elf medewerkers is gebleken dat er gevarieerd wordt gekeken naar het idee om de vragenlijst wekelijks in te vullen. Men vindt bevlogenheid een leuk onderwerp en vindt het belangrijk dat er iets mee gedaan wordt. Echter vragen meerdere mensen zich af of iedereen dit iedere week zou invullen. Als dit wel zou gebeuren ziet men het wel als een meerwaarde, zodat het makkelijker wordt om met elkaar in gesprek kan gaan. Hoewel de lijst wel per team aangepast zou moeten worden, volgens een aantal geïnterviewden.

## 5.2. Andere aspecten van invloed op productiviteit

Er is op zoek gegaan naar andere manieren om de productiviteit te verhogen. In de aanleiding van dit onderzoek is er geen rekening mee gehouden dat de ‘transitie jeugdzorg’ bedoeld is om de jeugdzorg efficiënter en goedkoper in te richten. Dit is onderzocht door middel van deskresearch en een interview met de P&O manager, de uitkomsten hiervan zullen eerst aan bod komen. Uit de theoretische verkenning blijkt dat ziekteverzuim, capaciteiten van werknemers en technologische hulpmiddelen invloed hebben op productiviteit. Deze aspecten zijn ook onderzocht binnen TriviumLindenhof met behulp van deskresearch en interviews.

### 5.2.1. De Transitie Jeugdzorg

Verhoogde inzet op preventie van jeugdproblematiek en het stimuleren van eigen kracht van kind en gezin, kunnen resulteren in een afname van de zorgvraag, waardoor de jeugdzorg uiteindelijk goedkoper wordt. Gemeente Rotterdam (2014) zegt hierover in één van hun *factsheets* dat ze het systeem eenvoudiger maken door in een vroegtijdig stadium jeugdigen en hun ouders te ondersteunen en zo nodig hulp te bieden. Daarmee wordt de inzet van langdurige specialistische hulp op termijn minder en kan de korting op het budget gerealiseerd worden. Ook het feit dat de gemeente Rotterdam de jeugdhulp centraal inkoopt voor de regio draagt bij aan de kostenbesparing.

In regio Zuid-Holland Zuid wordt gezegd dat men in Nederland gewend is bij problemen professionele hulp in te schakelen (Menting, 2014). Maar deze medicalisering en de verzorgingsstaat in het algemeen zijn doorgeschoten en worden onbetaalbaar. Nu wordt onder de noemer “participatiesamenleving” weer een beroep gedaan op de eigen kracht van mensen. Tegelijkertijd wordt ernaar gestreefd zorg eenvoudiger en beter in te richten, hulp dichtbij cliënten te verlenen, waar mogelijk met steun van het netwerk, en eventuele problemen zo vroeg mogelijk te signaleren. Op die manier is het de bedoeling in een vroeg stadium met relatief beperkte investeringen tot oplossingen te komen en te voorkomen dat later dure en ingrijpende middelen noodzakelijk zijn.

De P&O manager beaamt dat de jeugdzorg goedkoper gemaakt gaat worden door meer aan preventie te doen waardoor er minder zware zorg verleend hoeft te worden. Onder zware zorg wordt het opvangen van jongeren verstaan wanneer zij uit huis geplaatst worden. Zware specialistische zorg is namelijk erg duur. Ook blijkt uit onderzoek van het Nederlands Jeugdinstituut dat er in Nederland veel meer kinderen uit huis worden geplaatst dan in andere Europese landen. De overheid gelooft dat de bezuinigingen opgevangen kunnen worden met deze transitie. Binnen TriviumLindenhof moesten er bijvoorbeeld een aantal fte worden geleverd aan het wijkteam. Binnen de ambulante hulpverlening was hier niet genoeg fte voor, wat ervoor heeft gezorgd dat residentiële groepen moesten sluiten, zo kon de vrijgekomen fte aan het wijkteam geleverd worden.

De transitie en transformatie van de jeugdzorg is dus bedoeld om deze efficiënter en goedkoper in te richten, echter achten de vier grote steden van Nederland (de G4) de kans klein dat de jeugdhulp al op korte termijn beter en goedkoper wordt, zo schrijven de rekenkamers van Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht in een brief aan de Tweede Kamer (VNG Magazine, 2014). Een van de belangrijkste risico’s is dat de besparingen kunnen tegenvallen, terwijl deze al wel zijn ingeboekt. De Rekenkamer Utrecht verwacht dat de resultaten van het Utrechtse jeugdbeleid (betere jeugdhulp én kostenbesparing) in de eerste jaren nog niet breed zichtbaar zullen zijn. Er moet nog blijken of preventie en de inzet van buurtteams daadwerkelijk tot een lager beroep op specialistische jeugdhulp leidt. Budgetoverschrijding noemt ook de Haagse Rekenkamer een risico. Die kan ontstaan ‘doordat de gemeente er onvoldoende rekening mee houdt dat het tijd kost voordat de inzet op preventie en eigen kracht zich kan uitbetalen in een afname van zwaardere hulp’, aldus het rapport (Koster, 2014).

De transitie is dus bedoeld om de werkprocessen efficiënter en goedkoper in te richten, maar de vraag blijft of dit daadwerkelijk zo zal zijn in 2015.

### 5.2.2. Ziekteverzuim

In 2014 was het ziekteverzuim bij TriviumLindenhof 5,28%. Het landelijk gemiddelde was in het tweede kwartaal van 2014 3,7%, volgens CBS (2014). Dat betekent dat het ziekteverzuim van TriviumLindenhof aanzienlijk hoger ligt dan het landelijk gemiddelde. Uit interviews met de bedrijfsarts en met de P&O manager komt naar voren dat het werken in de jeugdzorg psychisch erg belastend kan zijn. In dit werk heeft men met vrij heftige situaties te maken, waarbij men altijd sterk en positief het gesprek in moet gaan. Uit de interviews met de medewerkers kwam ook naar voren dat het werk in de jeugdzorg als mentaal pittig wordt ervaren. Werkdruk beïnvloedt ook het ziekteverzuim, dit is volgens de bedrijfsarts tegenwoordig overal in Nederland een probleem, zo ook bij TriviumLindenhof.

Het meest recente beleidsstuk over ziekteverzuim dateert uit 2011. Er is sindsdien wel een folder geschreven genaamd “Ik ben ziek en dan?”. Terwijl er geen recent beleid op papier staat, wordt er wel veel aandacht besteed aan het ziekteverzuim volgens de P&O manager. Dit is terug te zien in de cijfers: in 2012 was het ziekteverzuim nog 6,13% wat dus bijna 1 procent hoger ligt dan het huidige percentage. Er is bijvoorbeeld opdracht gegeven tot onderzoeken naar duurzame inzetbaarheid en dit onderzoek over bevlogenheid wat indirect invloed heeft op het ziekteverzuim. Vanuit het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid is tevens een projectgroep opgericht die met een budget van €5.000 bewegen en vitaliteit gaat bevorderen onder werknemers. Daarnaast wordt er nu meer aandacht besteed aan zieke medewerkers. Voorheen kon het zo zijn dat iemand een jaar lang thuis zat en er geen contact was met diegene. Nu wordt er bijvoorbeeld samen gekeken naar opties om eerder te re-integreren, eventueel in een andere functie. Dit is de verantwoordelijkheid van clustermanagers, bedrijfsarts en P&O, waarbij iedereen weet waar zijn of haar verantwoordelijkheid ligt en deze ook pakt volgens de P&O manager.

De psychische belasting wordt getracht te verzachten door een goede balans tussen werk en vrije tijd te stimuleren. Fulltime medewerkers krijgen bovenop de wettelijk verplichte 144 uur (18 dagen) verlof per jaar, 56 uur (8 dagen) verlof extra. Echter neemt niet iedereen zijn verlofdagen op, er zijn geen exacte cijfers bekend maar in 2014 is het aantal niet opgenomen verlofuren fors gestegen ten opzichte van 2013. Daarnaast kan de psychische belasting verzacht worden door het nemen van pauzes tijdens de werkdag. Volgens de Arbeidstijdenwet (ATW) moet er sprake zijn van minimaal 30 minuten pauze als er tijdens een dienst meer dan 5,5 uur wordt gewerkt dan. Op het Centraal Bureau, waar alle staffuncties zich bevinden, neemt bijna niemand lunchpauze. Dit blijkt volgens de P&O manager meer voor te komen in de organisatie.

### 5.2.3. Capaciteiten

In de theoretische verkenning is beschreven dat capaciteiten en motivatie belangrijke factoren zijn voor individuele productiviteit. Uit de theorie blijkt dat het stuk motivatie zit ingesloten in bevlogenheid, nu wordt ingegaan op capaciteiten. Deze kunnen verbeterd worden door aanstellings- of plaatsingsprocessen waarbij de geschikte mensen worden aangewezen voor de juiste taak. Maar ook door trainings- en carrièreontwikkelingsprogamma’s om de vaardigheden aan te scherpen en werknemers voor te bereiden op extra verantwoordelijkheden. Er is door middel van interviews met de opleidingsfunctionaris, de P&O manager en verschillende medewerkers onderzoek gedaan, de resultaten zullen nu besproken worden.

#### Aanstellings- of plaatsingsprocessen

Met de juiste aanstellings- of plaatsingsprocessen kan ervoor gezorgd worden dat de geschikte werknemer op de juiste plek terecht komt. Wat vervolgens de bevlogenheid verhoogt, het ziekteverzuim verlaagt en wat dus indirect maar ook direct de productiviteit verhoogt.

Aan de P&O manager is gevraagd hoe het wervings-, selectie- en socialisatieproces verloopt binnen TriviumLindenhof. Op dit moment wordt er veel bezuinigd waardoor er niet veel meer aan werving en selectie wordt gedaan. Het werven en selecteren van professionals gebeurt voornamelijk vanuit het stagiairebestand. TriviumLindenhof heeft altijd ongeveer 60 stagiaires in dienst. Door middel van de stage is al kennis gemaakt met de medewerker, waardoor de kans kleiner is dat men voor nare verrassingen komt te staan. Bovendien zijn zij al veel begeleid tijdens de stage waardoor ze minder begeleiding nodig hebben als ze komen werken.

Vervolgens komen de stagiaires die in dienst zijn getreden in de *invalpool* terecht, waardoor ze op allerlei plekken in de organisatie komen te werken. Hierdoor maken ze kennis met de organisatie en de organisatie maakt kennis met hen waardoor vervolgens de beste plek kan worden gekozen voor de werknemer. De doelstelling is dat werknemers maximaal een halfjaar tot een jaar in de *invalpool* blijven, tegenwoordig wordt deze doelstelling echter niet altijd meer gehaald.

Daarnaast is TriviumLindenhof begonnen met competentiemanagement: het systematisch ontwikkelen en gericht inzetten van de competenties van medewerkers om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Competenties zijn specifieke eigenschappen, vaardigheden en kennis. Hierbij wordt ook gelet op een ik-sterkte, het vermogen van een persoon om te gaan met bijvoorbeeld stress en teleurstellingen. Dit in verband met de psychische belasting. Hierbij hoort ook de 360° feedback, feedback vanuit meerdere kanten zoals de leidinggevende, de cliënt en jezelf. Zo probeert TriviumLindenhof de geschikte persoon op de juiste plek te plaatsen.

#### Opleidingsbeleid

Om de vaardigheden van werknemers aan te scherpen en weknemers voor te bereiden op extra verantwoordelijkheden heeft TriviumLindenhof in 2010 een opleidingsfunctionaris aangesteld die een opleidingsbeleid heeft ingesteld. Het opleidingsbeleid steunt op de volgende drie pijlers: scholingsnoodzaak, scholingsbehoefte en scholing-gebaseerd-op-blijvend-goed-functioneren.

Sinds 2014 staat er op het intranet een scholingsplatform, waar alle trainingen worden weergegeven die plaats zullen vinden en waar de medewerker zich gemakkelijk op kan inschrijven. TriviumLindenhof wil zo veel mogelijk gebruikmaken van haar eigen kennis en expertise. Daarom worden de trainingen veelal gegeven door eigen medewerkers. Om de kwaliteit te waarborgen is het scholingsaanbod geaccrediteerd. De trainers zelf worden ook opgeleid binnen TriviumLindenhof met de training ‘Het trainen van professionals’.

In de medewerkerstevredenheidonderzoeken (MTO) van 2011, 2012 en 2013 is gevraagd hoe tevreden de medewerkers waren over de opleidingsmogelijkheden. Respondenten konden antwoord geven met een percentage (tussen de 0 en 100 dus), de scores waren respectievelijk 51%, 44% en 53%. Hoewel het scholingsbeleid toen al wel was ingericht was men dus nog steeds onvoldoende tevreden over het scholingsbeleid.

De verschillende MTO’s zijn echter allemaal gehouden voor de lancering van het scholingsplatform, wat begin 2014 plaatsvond. Toen de interviews werden gehouden over beïnvloeding van de bevlogenheid (zie paragraaf 5.1), was deze wel gelanceerd. In deze interviews met elf medewerkers is ook gevraagd naar ontplooiingsmogelijkheden, waarbij het scholingsaanbod veelal te spraken kwam. Er is gezegd dat dankzij het scholingsplatform het scholingsaanbod is vergroot en dat het nu makkelijker is om deel te nemen aan een training. Het zijn echter vooral verplichte trainingen (vanuit scholingsnoodzaak dus) die hier worden aangeboden. Bovendien vinden meerdere geïnterviewden het ook fijn om een training te krijgen van een externe partij in plaats van een medewerker van TriviumLindenhof. Wanneer het gaat om scholingsbehoefte zijn de geïnterviewden minder tevreden. In principe vindt iedereen het de verantwoordelijkheid van de werknemer zelf om hier over na te denken en hier iets mee te doen, maar er wordt ook stimulans vanuit de leidinggevende verwacht en dit is er niet altijd voldoende. Daarnaast wordt er aangegeven dat de budgetten klein zijn om een opleiding te volgen.

### 5.2.4. Technologische hulpmiddelen

Uit het interview met de P&O manager blijkt dat TriviumLindenhof in 2013 een hele slag heeft gemaakt qua technologische hulpmiddelen. Een groot deel van de medewerkers, waarbij het de efficiëntie ten goede zou komen, heeft *tablets* en *smartphones* gekregen.

Tijdens het interview over de aspecten van bevlogenheid, is ook gevraagd naar de technologische hulpmiddelen die de medewerkers tot hun beschikking hebben. De respondenten ervaren de smartphone als erg fijn, de communicatie met de jongeren is een stuk makkelijker geworden. Echter zijn de *tablets* veelal in de kast beland, omdat de medewerkers liever aantekeningen maken op papier, omdat zij denken dat dit de kwaliteit ten goede komt. Op dit moment maken de professionals nog veel aantekeningen met hand om deze vervolgens uit te typen voor de rapportage.

Wanneer men de *tablets* zou gebruiken om aantekeningen te maken tijdens het gesprek, zou het een hoop tijd besparen bij verslaglegging achteraf. Terwijl in de theorie niks te vinden is over kwaliteitsverlies van gesprekken door aantekeningen te maken op een tablet. Volgens OC Rendement (2013) kan een medewerker met een tablet actief deelnemen aan een cliëntgesprek en toch aantekeningen maken.

## 5.3. Conclusie

Om de bevlogenheid te verhogen binnen TriviumLindenhof zal er gekeken moeten worden naar aspecten die nog niet naar tevredenheid zijn van de medewerkers. Dit zijn van de werkgerelateerde hulpbronnen het uitwisselen van feedback en de ontplooiingsmogelijkheden en van de taakeisen de mate van werkdruk.

Om bevlogenheid voor het managementteam op de agenda te houden is het wekelijks houden van de verkorte vragenlijst een goede optie. Echter moet er wel rekening gehouden worden met de kans dat er weerstand kan komen vanuit de medewerkers in het begin. Hier moet aandacht aan besteed worden, er zal benadrukt moeten worden dat de vragenlijst een middel is om met elkaar in gesprek te komen en een middel om tot zelfreflectie te komen. Ook zal de vragenlijst per team aangepast moeten worden, zodat het naar ieders wens is.

De transitie en transformatie zou moeten zorgen voor het goedkoper en efficiënter inrichten van de werkprocessen. Er bestaat echter de vraag of dit gaat lukken in 2015.

Het ziekteverzuim is nog steeds te hoog bij TriviumLindenhof, deze is wel bijna 1 procent gedaald de laatste jaren. Er is nog meer winst te behalen door een goed beleid op papier te zetten, waarin aandacht is voor het nemen van pauze. Ook voor bewegen en vitaliteit moet aandacht zijn in het beleid, eventueel in de vorm van de projectgroep Bewegen & Vitaliteit, wanneer deze effectief is gebleken.

Het aanstellings- en plaatsingsbeleid loopt goed bij TriviumLindenhof, door stagiaires een contract aan te bieden, weet zij van tevoren wat zij in huis haalt. Daarnaast is zij ook net begonnen met competentiemanagement, inclusief 360⁰ feedback. Ook qua opleidingsbeleid zijn er flinke stappen gezet met het nieuwe scholingsplatform, maar dit geldt vooral voor de pijler scholingsnoodzaak, qua scholingsbehoefte vanuit de werknemer kan er nog vooruitgang geboekt worden, al is het budget voor scholing klein, volgens zowel de medewerker als de clustermanager.

Veel medewerkers hebben *smartphones* en *tablets* gekregen om efficiënter te kunnen werken, de *smartphones* hebben de communicatie met cliënten versneld en versimpeld. Echter worden de *tablets* niet veel gebruikt, als deze gebruikt zouden worden om aantekeningen te maken in gesprekken zou dit een hoop tijd besparen bij de verslaglegging.

# Hoofdstuk 6. Conclusie

Productiviteit is de verhouding tussen wat er uit het bedrijfsproces voortkomt en wat erin wordt gestopt. Wanneer de productiviteit verhoogd wordt, kan met minder arbeid dezelfde hoeveelheid diensten uit het bedrijfsproces voortkomen. Productiviteit wordt grotendeels beïnvloed door capaciteiten en motivatie van de werknemers. Bevlogenheid wordt gezien als essentiële schakel in het motivatieproces. Bevlogenheid wordt gedefinieerd als een positieve toestand van opperste voldoening, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie.

*Huidige situatie bevlogenheid*

TriviumLindenhof heeft een productiviteitsnorm gesteld voor haar teams, welke door bijna 25% van haar teams niet gehaald wordt, in de gewenste situatie zou dit wel zo zijn. Volgens de theorie zou de productiviteit verhoogd kunnen worden met behulp van bevlogenheid. Uit voorliggend onderzoek is gebleken dat TriviumLindenhof al boven gemiddeld bevlogen medewerkers in dienst heeft. De gemiddelde medewerker van TriviumLindenhof is eens per week tot een paar keer per week bevlogen. In de ideale situatie is iedereen altijd bevlogen, dit is echter niet realistisch. De gewenste situatie, dat men bovengemiddeld bevlogen is, is al bereikt. Er zijn verschillende aspecten die bevlogenheid beïnvloeden die al in voldoende mate aanwezig zijn, zoals de mate van autonomie en sociale steun en de kwaliteit van de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Over het algemeen beoordelen werknemers hun persoonlijke hulpbronnen als goed van zichzelf, zoals optimisme, stressbestendigheid, eigen effectiviteit en eigenwaarde. Qua taakeisen vindt men de zwaarte van het werk af en toe wel pittig maar het is niet belastend. Ook de bureaucratie vindt men niet fijn, maar men begrijpt dat het nodig is. Voor de aspecten waar de medewerkers al tevreden over zijn moet gezorgd worden dat deze zo blijven. Omtrent bevlogenheid zijn de knelpunten: de mate van uitwisseling van feedback, ontplooiingsmogelijkheden en werkdruk. De mate van uitwisseling van feedback is te laag, de medewerkers worden te weinig begeleid met het zoeken naar ontplooiingsmogelijkheden en de werkdruk is vaak te hoog.

*Bevlogenheid op de agenda houden*

Het wekelijks invullen van de UBES is door de deelnemende teams van de pilot bevlogenheid als een meerwaarde ervaren. Het werd gezien als middel om met elkaar in gesprek te komen en als reflectiemiddel voor de medewerker zelf. Echter zit niet iedereen te wachten op het wekelijks invullen van een vragenlijst, het zou een extra taak worden in plaats van een middel.

*Productiviteit verhogen*

De bevlogenheid is al hoog dus hiermee kan geen enorme productiviteitsstijging meer behaald worden. Wel kan nog gekeken worden naar het ziekteverzuim, technologische hulpmiddelen en de capaciteiten van de medewerkers. Daarnaast is er bij de aanleiding van het probleem geen rekening gehouden met de transitie en transformatie van de jeugdzorg wat zorgt voor een efficiëntere en goedkopere inrichting van de hulpverlening. Hoewel wordt betwijfeld dat dat in het eerste jaar ook daadwerkelijk wordt behaald.

*Ziekteverzuim*

Het ziekteverzuim is de laatste jaren aangepakt en daarmee in drie jaar met bijna 1 procent gedaald. Echter is deze nog steeds boven het landelijk gemiddelde en ziekteverzuim kost een werkgever erg veel geld. Deze moet dus verder verlaagd worden. Er is op dit moment geen recent ziekteverzuimbeleid op papier. Vanwege de grote psychische belasting moet er goed gelet worden op de balans tussen werk en vrije tijd van de medewerkers, de balans wordt verbeterd door het opnemen van voldoende verlofdagen en het nemen van pauze. Verder moet er aandacht zijn voor de zieke werknemer en bewegen en vitaliteit moet gestimuleerd worden.

*Capaciteiten*

Het aanstellen en plaatsen van werknemers verloopt goed bij TriviumLindenhof, medewerkers worden veelal geworven vanuit het stagiairebestand. Waardoor men weet wat er in huis wordt gehaald en bovendien hebben deze nieuwe medewerkers minder begeleiding nodig. Daarnaast is net competentiemanagement ingevoerd, waardoor er beter gezorgd kan worden dat de geschikte persoon op de juiste plek terecht komt. Het scholingsbeleid is echter nog niet naar tevredenheid van de medewerkers. Door gebruik te maken van de expertise die al in huis is kunnen er meer trainingen worden gegeven van hetzelfde budget. Echter zijn dit verplichte trainingen in plaats van trainingen vanuit de scholingsbehoefte van de medewerker. De medewerker mist daarin wel eens een stimulans vanuit de leidinggevende die creatief met hen meedenkt. Vanuit de manager wordt er vooral een groter budget gemist.

*Technologische hulpmiddelen*

TriviumLindenhof heeft de laatste jaren een slag gemaakt om met technologische hulpmiddelen het uitvoerend proces efficiënter te maken. Door het inzetten van *smartphones* is de communicatie tussen professional en cliënt sneller en makkelijker geworden. Echter zijn de *tablets* onder een laag stof beland, omdat de professionals denken dat het maken van aantekeningen op een tablet de kwaliteit van het gesprek zal verminderen. Hier zijn echter geen aanwijzingen voor gevonden in de literatuur.

# Hoofdstuk 7. Aanbevelingen

Uit de conclusie komt een aantal aanbevelingen voort, de aanbevelingen 1,3, 5 en 6 zijn ter bevordering van de bevlogenheid om indirect de productiviteit te verhogen. Aanbevelingen 2 en 4 moeten direct de productiviteit verhogen. De aanbevelingen zijn gerangschikt op belangrijkheid.

#### Bevlogenheid op de agenda houden.

Door bevlogenheid onderdeel te maken van het strategisch HR beleid blijft dit onderwerp op de agenda. Er zal jaarlijks een organisatiebreed bevlogenheidonderzoek gedaan moeten worden. Met de Utrechtse Bevlogenheidschaal kan de bevlogenheid goed en makkelijk in kaart gebracht worden. Daarnaast is het in het kader van de Risico Inventarisatie & Evaluatie een goede manier om aandacht te besteden aan de werknemers. Echter komen hier niet gelijk concrete verbeterpunten uit voort. Daarom zou de UBES volgend jaar aangevuld moeten worden met vragen naar werk gerelateerde – en persoonlijke hulpbronnen en taakeisen. De vragen die in dit onderzoek zijn gebruikt voor de interviews zouden met een likert schaal bevraagd kunnen worden in de enquête. Het bevlogenheid onderzoek zal dan uit twee delen bestaan, ten eerste het meten van de bevlogenheid en ten tweede het achterhalen waar er nog verbeteringen zijn te halen omtrent bevlogenheid.

De medewerkers kunnen bezig blijven met bevlogenheid door het wekelijks invullen van een verkorte vragenlijst over bevlogenheid. Dit is ook een goede methode om bevlogenheid voor het managementteam op de agenda te houden. Deze vragenlijst kan dienen als middel om als collega´s met elkaar in gesprek te gaan en als reflectiemiddel voor de individuele medewerker. Er wordt weerstand vanuit de medewerkers verwacht om dit elke week in te vullen, hier moet dus veel aandacht aan besteed worden voordat dit ingevoerd kan worden. Ten eerste door de medewerkers bewust te laten worden van de meerwaarde van de vragenlijst, bijvoorbeeld door ervaringsdeskundige van de pilot en ten tweede door de vragenlijst per team op maat te maken.

#### Ziekteverzuimbeleid verbeteren

Het ziekteverzuimbeleid moet actueel gemaakt worden, hierin moet het belang van verlofdagen en pauzes benadrukt worden om de psychische belasting te verminderen. Niet iedereen neemt zijn verlofdagen op, exacte cijfers zijn niet bekend maar in 2014 is dit aantal fors gestegen wat ook voor een flinke kostenpost zorgt voor TriviumLindenhof. Ook neemt niet iedereen pauze van een halfuur tijdens de werkdag, terwijl dit verplicht is volgens de Arbeidstijdenwet. In het beleid moet dus de stimulatie voor het opnemen van verlof en pauze opgenomen worden. Daarnaast moet bewegen en vitaliteit ook benoemd worden in het beleid, inclusief het projectplan.

De leidinggevenden, zoals de clustermanagers en de stafmanagers moeten hierin het goede voorbeeld geven. Zij moeten zelf altijd een half uur pauze nemen voor hun lunch, fysiek weggaan van de bezigheden en anderen daarin meenemen. Daarnaast moeten de managers opletten dat iedereen zijn verlofdagen opneemt.

#### Werkdruk draaglijker maken

De hoge werkdruk verlaagd de bevlogenheid van medewerkers en verhoogd tevens het ziekteverzuim. De hoge werkdruk zal beschreven moeten worden in het ziekteverzuimbeleid, met daarbij maatregelen om deze draaglijker te maken. Ook voor het verlagen van werkdruk is het nemen van voldoende pauze erg belangrijk. Niemand kan acht uur lang productief achter elkaar door werken. Maar ook een timemanagementtraining of een assertiviteitstraining is een goede oplossing voor een werknemer die last heeft van de hoge werkdruk.

#### Aantekeningen maken op tablet

Alle medewerkers die vorig jaar een tablet hebben gekregen van TriviumLindenhof dienen een training te volgen om efficiënt te leren omgaan met de *tablets*. Medewerkers zijn op dit moment nog te veel gewend aan het maken van aantekeningen met pen en papier tijdens een gesprek. Zij moeten zich ervan bewust worden dat wanneer zij aantekeningen maken op de tablet dit niet af zal doen aan de kwaliteit van het gesprek. Bovendien scheelt het tijd in rapportage wanneer zij aantekeningen maken op de *tablet,* waardoor zij meer tijd hebben om cliënten te helpen. Dit moet verteld worden in een training daarnaast moet er in de training worden geleerd hoe men om moet gaan met een tablet. Wat resulteert in een efficiëntere manier van werken.

#### Mate van feedback verhogen

Om de feedback te kunnen verhogen moet dit als eerst worden toegevoegd aan het strategisch HR beleid van TriviumLindenhof. Zodat dit een onderwerp wordt wat op de agenda zal blijven staan. Vervolgens moet het middenmanagement, de clustermanagers, zorgen dat dit gebeurt. Het geven van feedback kan door middel van structureel inplannen van Video Interactiebegeleiding. Bij Video Interactiebegeleiding worden korte video-opnames gemaakt van de omgang tussen professional en kind. De beelden worden geanalyseerd en besproken met betrokken professionals. Via VIB leert de professional hoe zij de communicatie en/of interactie met een kind of meerdere kinderen kan verbeteren. De focus ligt daarbij op bewustwording van geslaagde interactie-momenten en de (latent) aanwezige kwaliteit van professional uit te bouwen.

Daarnaast kan de uitwisseling van feedback onder collega’s verhoogd worden door middel van een training feedback. Hoewel feedback erg nuttig is om te geven en te ontvangen, is dit beide lastig. Als men weet hoe feedback gegeven en ontvangen moet worden, zal de mate van feedback verhogen maar ook het effect. Door een compliment bijvoorbeeld niet weg te wuiven maar juist goed te ontvangen heeft de feedback veel meer effect.

#### Ontplooiingsmogelijkheden vergroten

Ook ontplooiingsmogelijkheden zijn een knelpunt om meer bevlogen medewerkers te krijgen en vervolgens de productiviteit te verhogen. In het scholingsbeleid moet er meer nadruk komen op de scholingsbehoefte van de werknemer. Omdat er vaak geen doorgroeimogelijkheden zijn voor jeugdzorgmedewerkers is het erg belangrijk dat zij zich blijven verbreden en als het mogelijk is, verdiepen.

Er zijn kleine budgeten in tijden van bezuinigingen, toch is het voor de medewerkers erg belangrijk om gehoord te worden. De clustermanager zal dan ook actief en creatief mee moeten denken met de werknemer om zich te ontplooien.

## 7.2. Kosten en baten

De kosten bestaan vooral uit personeelskosten en trainingskosten, welke in totaal uitkomen op ongeveer 200.000 euro. De opbrengsten komen terug in een reductie van personeelskosten door middel van een productiviteitsstijging, een daling van verzuimkosten en een daling van verlofkosten. De baten bedragen in totaal meer dan 1 miljoen euro. De uitgebreide kosten en baten analyse van de aanbevelingen is terug te vinden in bijlage 14.

# Literatuurlijst

Abvako FNV.

ArboNed. *Meer productiviteit door sturen op bevlogenheid.* Geraadpleegd op 10 september 2014 via [http://www.arboned.nl/cases/detail/rockwool-meer-productiviteit-door-sturen-op-bevlogenheid/](mailto:michael.makowski@hu.nl)

Baarda, B. & Hulst, M. van der. (2012). *Basisboek interviewen: handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews.* (3e druk). Groningen: Noordhoff uitgevers.

Bakker, A. (2011). *Werken aan bevlogenheid.* Verkregen op 29 september via <http://www.werkenaanbevlogenheid.nl/view-content/27/bevlogenheid.html>

Bakker, A.B. (2014). Bevlogenheidsinterventies in organisaties. TvOO, 4 (1), 56-61.

Brinkman, J. (2000). *De vragenlijst.* (2e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers

Bruel, M. & Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek: over het binden en boeien van mensen in organisaties.* (3e druk). Schiedam: Scriptum Books

CBS (2014). *Arbeidsongeschiktheid en ziekteverzuim: arbeidsongeschiktheid stabiel.* Geraadpleegd op 31 december 2014 via [http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/korte-termijn-ontw/2006-arbeidsmarkt-vv-ao-zv-art.htm?RefererType=RSSItem](mailto:i.hubenet@triviumlindenhof.nl?RefererType=RSSItem).

Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow: psychologie van de optimale ervaring.*(9e druk). Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Csikszentmihalyi, M. (1999). *De weg naar flow. .*(1e druk). Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Gemeente Rotterdam (2014, december). *Nieuw Rotterdams Jeugdstelsel: Jeugdhulp in eigen wijk.* Geraadpleegd op 15 december 2014 via [http://www.rotterdam.nl/Clusters/Maatschappelijke%20ontwikkeling/Document%202013/Jeugd%20en%20Onderwijs/Nieuw%20Rotterdams%20Jeugdstelsel/Factsheet%20Nieuw%20Rotterdams%20Jeugdstelsel%20december%202014.pdf](mailto:astrid.bolland@hu.nl)

Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy R.L., Brouwer, D. (2011). *Personeelsmanagement* (6e dr.). Amsterdam: Pearson Education.

Hermkens, F. (2007). *Sturen op productiviteit gewoon doen!* Geraadpleegd op 29 september 2014 via [https://www.managementsite.nl/sturen-productiviteit-gewoon-doen](http://www.vngmagazine.nl/nieuws/16732/jeugdzorg-niet-direct-al-beter-en-goedkoper)

Menting, J. (2014). *Stichting Jeugdteams ZHZ is 1 januari 2015 klaar voor uitvoering jeugdzorg*. Geraadpleegd op 15 december 2014 via [http://www.onsnzorg.nl/nieuws/archief/juli-2014/stichting-jeugdteams-zhz-is-1-januari-2015-klaar-voor-uitvoering-jeugdzorg](http://www.nieuws.nl/economie/20140211/Bezuiniging-op-jeugdzorg-onzorgvuldig-en-te-snel)

Koster, Y. de (2014). *Jeugdzorg bij gemeenten in begin niet goedkoper.* Geraadpleegd op 15 december 2014 via <http://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/jeugdzorg-bij-gemeenten-in-begin-niet-goedkoper.9446197.lynkx>

Linders, G.M. *Doorbraaktechnologie en economische groei.*

Novum (2014, februari.). *Bezuinigingen Jeugdzorg onzorgvuldig en te snel.* Geraadpleegd op 10 september 2014 via [http://www.nieuws.nl/economie/20140211/Bezuiniging-op-jeugdzorg-onzorgvuldig-en-te-snel](mailto:i.siebers@triviumlindenhof.nl)

OC Rendement (2013, januari). *Leren omgaan met tablets op het werk.* Geraadpleegd op 16 december 2014 via [http://www.rendement.nl/oc/nieuws/id9396-leren-omgaan-met-tablets-op-het-werk.html](https://www.managementsite.nl/sturen-productiviteit-gewoon-doen)

Robbins, S.P., Judge, T.A. (2011) *Gedrag in organisaties* (10e dr.). Amsterdam: Pearson Education

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *Utrechtse bevlogenheidschaal: voorlopige handleiding.* Utrecht

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (3e druk). Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum

Schouten, E. (2010). *En?: de essentie van professioneel adviseren.* (1e druk). Houten: Visioning Group BV

Terstegge, M. (2011). *Geef flow aan je leven: gelukkig worden doe je zelf* (1e druk). Tielt: Lannoo

Veld, J. in ‘t (2002). *Analyse van organisatieproblemen: Een toepassing van denken in systemen en procedssen (8e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers*

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?: praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs.* (3e druk) Den Haag: Boom onderwijs.

Vernet Verzuimnetwerk (2010). *Rekenregels en definities van de verzuimgrootheden.*

VNG Magazine (september, 2014). *Jeugdzorg niet direct al goedkoper en beter.* Geraadpleegd op 15 december 2014 via [http://www.vngmagazine.nl/nieuws/16732/jeugdzorg-niet-direct-al-beter-en-goedkoper](http://www.onsnzorg.nl/nieuws/archief/juli-2014/stichting-jeugdteams-zhz-is-1-januari-2015-klaar-voor-uitvoering-jeugdzorg).

Zegveld, M. & Hartigh, E. den (2007). *De winst van productiviteit: Sturen op resultaat in dienstverlening* (1e druk). Gorcum: Konininklijke van Gorcum

# Bijlagen

## Bijlage 1. Organogram

## Bijlage 2. Toelichting deelvragen

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Deelvraag | Methoden | Middelen | Belang deelvraag | Tussenproducten |
| 1. Wat is productiviteit? | Deskresearch | Onderzoek naar het begrip productiviteit zowel op internet als in literatuur. | Om uiteindelijk de productiviteit te verhogen dient het begrip helder te zijn en moeten de factoren bekend zijn die van invloed zijn op productiviteit. | * Afbakening onderwerp |
| 2. Wat is bevlogenheid? | Deskresearch | Onderzoek naar het begrip bevlogenheid zowel op internet als in literatuur. | Om bevlogenheid te beïnvloeden dient het begrip helder te zijn en moeten de factoren helder zijn die van invloed zijn op bevlogenheid. | * Afbakening onderwerp |
| 3. Wat is de invloed van bevlogenheid op de productiviteit? | Deskresearch | Onderzoek naar de invloed van bevlogenheid op productiviteit zowel op internet als in literatuur. | Om met bevlogenheid uiteindelijk de productiviteit te verhogen dient het verband tussen de twee begrippen kenbaar zijn. | * Verband tussen productiviteit en bevlogenheid |
| 4. Wat is de huidige situatie met betrekking tot productiviteit bij TriviumLindenhof? | Deskresearch | Onderzoek naar productiviteitscijfers in bedrijfsdocumentatie | Het is van belang om de huidige productiviteit in kaart te brengen om vervolgens verder te kunnen kijken. | * Schets huidige situatie omtrent productiviteit |
| 5. Wat is de huidige situatie met betrekking tot bevlogenheid bij TriviumLindenhof? | Enquête | Organisatiebrede vragenlijst omtrent bevlogenheid | Het is van belang om de huidige bevlogenheid in kaart te brengen om vervolgens verder te kunnen kijken. | * Schets huidige situatie omtrent bevlogenheid |
| 6. Wat is de gewenste situatie met betrekking tot productiviteit bij TriviumLindenhof? | Deskresearch | onderzoek naar de veranderende omgeving rond de organisatie in nieuwsberichten. | Om te kunnen veranderen dient een doel gesteld te worden, daarom wordt de gewenste situatie in kaart gebracht omtrent productiviteit. | * Schets gewenste situatie omtrent productiviteit |
| 7. Wat is de gewenste situatie met betrekking tot bevlogenheid bij TriviumLindenhof? | Semigestructureerd interview | interview met een HR-deskundige omtrent bevlogenheid | Om te kunnen veranderen dient een doel gesteld te worden, daarom wordt de gewenste situatie in kaart gebracht omtrent productiviteit. | * Schets gewenste situatie omtrent bevlogenheid |
| 8. Welke maatregelen zijn noodzakelijk om de bevlogenheid en zo de productiviteit te verhogen? | Semigestructureerd interview & data-analyse | Interviews met de medewerkers omtrent bevlogenheid. &  vergelijking van de huidige productiviteitscijfers en de gewenste productiviteitscijfers | Er moeten concrete maatregelen worden beschreven die binnen TriviumLindenhof werken. | * Maatregelen omtrent bevlogenheid en productiviteit |
| 9. Wat zijn de kosten en de baten van de maatregelen? | Deskresearch | Onderzoek naar financiële kengetallen over de te nemen maatregelen. | Het is belangrijk dat de kosten niet hoger zijn dan de baten van de maatregelen. | * Overzicht kosten en baten |
| 10. Welke gevolgen hebben de maatregelen op het strategische personeelsbeleid en de interne bedrijfsvoering? | Deskresearch | onderzoek naar de gevolgen van de maatregelen met betrekking tot het strategische personeelsbeleid en de interne bedrijfsvoering | De gevolgen dienen in kaart gebracht te worden voor het organisatorische aspect. | * Gevolgen voor het strategische personeelsbeleid en de interne bedrijfsvoering |

## Bijlage 3. Uitgebreide theorie

In deze bijlage is aanvullende theorie te vinden en het conceptueel model.

### 3.1. Productiviteit

Het belang van productiviteit wordt hier uitgebreider uitgelegd.

#### 3.1.1. Het belang van productiviteit

Productiviteit is een van de belangrijkste factoren die winstgevendheid bepalen. (Zegveld & den Hartigh, 2007) Industriële ondernemingen hebben dit al lang door en hebben dan ook een lange historie in het meten, analyseren en verbeteren van de eigen productiviteit. Dienstverlenende bedrijven hebben dat niet, terwijl productiviteit wel degelijk belangrijk is, ook in de dienstverlenende sector. Volgens Freek Hermkens (2007) heeft productiviteit en het sturen daarop vaak een negatieve bijklank. Het gebruik ervan en er over praten roept meestal direct weerstand op, aangezien het geassocieerd wordt met personeelsreductie. Maar je kunt ook met dezelfde hoeveelheid mensen meer produceren. Dit betekent in de commerciële sector dus dat je meer winst kan maken, waar het eigenlijk ook allemaal om draait. En in de non-profit sector zorgt dit ervoor dat je meer mensen kan helpen met dezelfde hoeveelheid arbeid of kapitaal. Stel dat er sprake is van personeelsreductie, dan kan er met minder mensen toch dezelfde hoeveelheid diensten worden verleend.

### 3.2. Bevlogenheid

De oorzaken van bevlogenheid het JD-R model en het verschil tussen burn-out en bevlogenheid worden in deze paragraaf nader toegelicht.

#### 3.2.1. Oorzaken bevlogenheid

Volgens Bakker (2014) wordt bevlogenheid voor ongeveer 25 procent bepaald door persoonlijkheid. Een grotere rol speelt de werkomgeving met ongeveer 50 procent. Taakeisen kunnen als stressoren worden ervaren maar ook als uitdaging. Dit hangt af van de energiebronnen die aanwezig zijn om de taakeisen op te kunnen vangen. Onder energiebronnen vallen dingen als sociale steun van collega´s, feedback over het functioneren en afwisseling in vaardigheden. Daarnaast blijken in veel landen, waaronder Nederland, ontplooiingsmogelijkheden en de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende van doorslaggevend belang. Wanneer een werknemer te weinig energiebronnen, of hulpbronnen, heeft kan hij opbranden van langdurige blootstelling aan een hoge tijdsdruk en veeleisende klanten. Of ze gaan zich juist stierlijk vervelen wanneer ze geen uitdagingen hebben.

Bakker (2014) beschrijft twee soorten hulpbronnen, namelijk werk gerelateerde - en persoonlijke hulpbronnen. De werk gerelateerde hulpbronnen verwijzen naar fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk, die persoonlijke groei, ontplooiing, en actief leergedrag stimuleren. Deze kunnen ingezet worden om organisatiedoelen te bereiken en energievreters, zoals taakeisen, te kunnen uitschakelen. Onderzoek van Hakanen, Perhoniemi en Toppinen-Tanner heeft uitgewezen dat werk gerelateerde hupbronnen een positief verband hebben met bevlogenheid. Toename in sociale steun, autonomie, feedback en ontplooiingmogelijkheden kunnen de bevlogenheid van één jaar voorspellen.

Persoonlijke hulpbronnen verwijzen naar de opvattingen die mensen over zichzelf hebben, met name over de hoeveelheid controle over de (werk)omgeving. Werknemers die optimistisch zijn en veel zelfvertrouwen hebben, blijken beter te kunnen omgaan met de stressoren op het werk. De taakeisen die aan hen gesteld worden, kunnen zij ook sneller vertalen in uitdagingen. Hierdoor zijn zij meer bevlogen op het werk. Persoonlijke hulpbronnen hebben een wederkerige relatie met werkhulpbronnen, wanneer een werknemer dus investeert in zijn persoonlijke hulpbronnen zal hij dit ook terugzien in zijn werk gerelateerde hulpbronnen. Kortom, werknemers met veel persoonlijke hulpbronnen blijken veelal meer bevlogen te zijn op hun werk, ook omdat ze meer werkhulpbronnen aanspreken.

Bevlogen mensen werken proactief aan hun eigen bevlogenheid (Bakker, 2014). Dit gedrag wordt jobcraften genoemd. Mensen die jobcraften blijken hun baan zodanig in te vullen of vorm te geven, dat deze goed past bij hun eigen behoeften en vaardigheden. Zij mobiliseren hun sociale hulpbronnen door collega’s op te zoeken, en door te vragen om steun en feedback. Zij zorgen er ook voor dat ze werk afstoten wanneer het te druk wordt, of werk erbij nemen als de uitdaging wegsijpelt. Bevlogen mensen optimaliseren hun eigen werkomgeving door de taakeisen en hulpbronnen te zoeken die bevlogenheid bevorderen, ze komen dus eigenlijk in een positieve spiraal terecht.

#### 3.2.2. Job Demands-Resources model

Het model is volgens Arnold Bakker (2011) aan de ene kant statisch. Het is een momentopname van de oorzaken (werkeisen en energiebronnen) en het gevolg (bevlogenheid). Maar daarna gaat het verder wanneer je bevlogen bent en je werkprestaties verbeteren krijg je bijvoorbeeld sociale steun of groeit je zelfvertrouwen, wat dus je hulpbronnen vergroot. Wat dan weer een stukje dynamiek is.

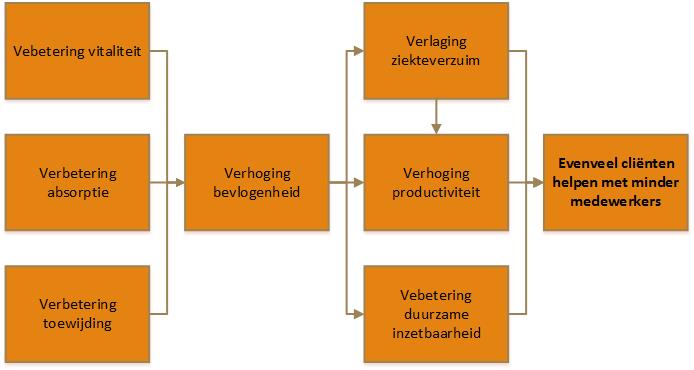
#### 3.2.3. Verschil burn-out en bevlogenheid

Het verschil tussen bevlogenheid en werkverslaving zit in de onderliggende motivatie. Bevlogen medewerkers werken vooral zo hard en toegewijd omdat ze er veel plezier aan beleven, maar hebben ook een leven naast hun werk waarvan ze kunnen genieten. Workaholics daarentegen werken hard en verbeten omdat ze niet anders kunnen; ze worden gedreven door een onweerstaanbare innerlijke drang om te werken en wanneer ze dit niet doen, voelen ze zich schuldig (Bakker & Schaufeli, 2003).

Bevlogenheid is in de meeste opzichten tegenovergesteld aan een *burn-out*. (Bakker, 2014) Daar waar bevlogenheid positief samenhangt met energiebronnen, hangt *burn-out* daar negatief mee samen. Bevlogen mensen zijn vaak emotioneel stabiel en extravert, terwijl mensen met een *burn-out* juist emotioneel labiel en introvert worden omschreven. Bevlogenheid zorgt voor tevredenheid en binding met het bedrijf, terwijl een *burn-out* dit juist tegenwerkt. Ten slotte waar bevlogenheid een positief verband heeft met prestaties op het werk, heeft een *burn-out* juist een negatief verband met arbeidsprestatie.

### 3.3. Conceptueel model

In figuur 7 is het conceptueel model weergegeven, dit model geeft aan wat er onderzocht gaat worden. Het onderwerp van het onderzoek is bevlogenheid. Tijdens het vooronderzoek is ontdekt dat bevlogenheid wordt beïnvloed door vitaliteit, toewijding en absorptie. Bevlogenheid heeft op haar beurt weer invloed op het ziekteverzuim, de productiviteit en duurzame inzetbaarheid. Bovendien heeft een verlaging van het ziekteverzuim ook een verhoging van de productiviteit als gevolg. Vervolgens leiden een verlaging van het ziekteverzuim, een verhoging van de productiviteit en een verbetering van de duurzame inzetbaarheid tot het uiteindelijke doel, namelijk zoveel mogelijk cliënten helpen met minder medewerkers.



Figuur 5. Conceptueel model

## Bijlage 4. Uitleg productiviteitsberekening

Uit de theorie blijkt dat productiviteit de verhouding is tussen wat er uit een bedrijfsproces voortkomt (diensten) en wat erin wordt gestopt (arbeid en kapitaal). Wat eruit komt is bij TriviumLindenhof het aantal betaalde productieve uren. Dit is de cliëntcontacttijd die een medewerker maakt en wat wordt betaald door de overheid. Wat erin wordt gestopt is het aantal fte.

TriviumLindenhof biedt verschillende soorten hulp aan, per hulpsoort verschilt de verhouding tussen het aantal productieve betaalde uren en het aantal gewerkte uren. Er is bijvoorbeeld residentiële en ambulante hulpverlening. In de residentiële hulpverlening wonen de cliënten in een opvanghuis, als de medewerker werkt gaat hij of zij naar het opvanghuis om daar de cliënten te begeleiden. Hij staat dus een groot gedeelte van zijn tijd in contact met de cliënt, hij werkt bijvoorbeeld 7 uur met de cliënten en werkt 1 uur aan rapportage. Bij de ambulante hulpverlening gaat de medewerker langs bij cliënten. Op een dag is hij bijvoorbeeld 4 uur bij verschillende cliënten en de overige tijd is hij kwijt aan reistijd en rapportage.

Daarom heeft TriviumLindenhof onderscheid gemaakt tussen bekostigingseenheden, vanaf nu BKE. Met daarbij hoeveel uur men kwijt is aan het primaire proces (het in contact zijn met een cliënt) per BKE en hoeveel uur hij of zij vervolgens kwijt is aan het secundaire proces volgens de norm.

Doordat bekend is hoeveel tijd men kwijt (mag zijn/) is aan een BKE, is ook bekend per team hoeveel fte zij in mogen zetten. Per soort hulpverlening wordt er gekeken hoeveel BKE een team heeft geleverd. Dan wordt er gekeken hoeveel fte hij volgens de norm had moeten inzetten om deze hoeveelheid BKE te kunnen afleveren. Als het daadwerkelijke aantal fte wordt gedeeld door het aantal fte volgens de norm, krijg je een percentage. Aan de hand van dit percentage kun je zien of het team de productiviteitsnorm heeft gehaald.

## Bijlage 5. Enquête

*Fijn dat u mee wil werken aan ons onderzoek. Met dit onderzoek willen wij inzicht krijgen in uw bevlogenheid op het werk. Met uw antwoorden willen we ervoor zorgen dat iedereen nog meer bevlogen wordt op het werk bij TriviumLindenhof. Waardoor je bijvoorbeeld niet alleen meer energie krijgt op de werkvloer maar ook daarbuiten. De enquête is geheel anoniem en duurt ongeveer 5 à 10 minuutjes om in te vullen.*

**Op welke afdeling bent u werkzaam?**

* Stafafdelingen (bestuur, P&O, Financiën, ICT, Facilitaire zaken, Kwaliteit en innovatie)
* Cluster A2: Christel Nienhuis
* Cluster A3: Yvette Ballijns
* Cluster A4: Maja de Jonge
* Cluster A5: Martien Reidsma
* Cluster A6: Jacques van de Ven
* Cluster A7: Nanda Streefkerk
* Cluster C1: Goemel van Tienhoven
* Cluster C3: Just Verhagen
* Cluster C4: Ben van der Post
* Cluster C5: Marguerite Opstelten
* Cluster C6: Johan van Vianen
* Cluster C7: Rob van Everdingen
* Cluster C8: Miriam van der Velden

**Kunt u aangeven hoe vaak de uitspraak op u van toepassing is?**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nooit  1 | Sporadisch  2  Een keer per jaar of minder | Af en toe  3  Eens per maand of minder | Regelmatig  4  Een paar keer per maand | Dikwijls  5  Een sper week | Zeer dikwijls  6  Een paar keer per week | Altijd  7  Dagelijks |

Op mijn werk bruis ik van energie.

Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.

Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.

Als ik werk voel me fit en sterk.

Ik ben enthousiast over mijn baan.

Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.

Mijn werk inspireert mij.

Als ik ’s morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.

Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel mij gelukkig.

Ik ben trots op het werk dat ik doe.

Ik ga helemaal op in mijn werk.

Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.

Mijn werk is voor mij een uitdaging.

Mijn werk brengt mij in vervoering.

Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht.

**Heeft u naar aanleiding van deze vragenlijst nog opmerkingen?**

|  |
| --- |
|  |

**Voor mijn onderzoek zoek ik nog mensen om te interviewen over het begrip bevlogenheid. Vind jij het leuk om in gesprek te gaan hierover, laat dan je naam en emailadres achter en geef aan in welk team je werkzaam bent.**

Naam

|  |
| --- |
|  |

Afdeling/team

|  |
| --- |
|  |

E-mailadres

|  |
| --- |
|  |

*Hartelijk dank voor uw medewerking, uw mening wordt erg gewaardeerd. Het gemiddelde resultaat over de gehele organisatie zal in december gepubliceerd worden op TICK.*

## Bijlage 6. Beschrijvende enquêteresultaten

|  |  |
| --- | --- |
|  | Clusters |
| 1 | Staf |
| 2 | A2 |
| 3 | A3 |
| 4 | A4 |
| 5 | A5 |
| 5 | A6 |
| 6 | A7 |
| 7 | C1 |
| 8 | C3 |
| 9 | C4 |
| 10 | C5 |
| 11 | C6 |
| 12 | C7 |
| 13 | C8 |
| 14 | Niks ingevuld door respondent |

### Spreiding scores respondenten

Figuur 6. Gemiddelde scores per respondent

### 6.2. Scoreverdeling vergeleken met de respondenten van Schaufeli

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Vitaliteit | | Absorptie | | Toewijding | |
|  | **Schaufeli** | **TL** | **Schaufeli** | **TL** | **Schaufeli** | **TL** |
| 1 | 0,6 | 0,3 | 1,2 | 2,0 | 1,7 | 0,2 |
| 2 | 3,0 | 1,0 | 6,9 | 3,5 | 6,0 | 0,7 |
| 3 | 13,7 | 8,1 | 20,6 | 9,9 | 14,9 | 5,3 |
| 4 | 27,1 | 17,1 | 29,9 | 16,3 | 23,5 | 9,0 |
| 5 | 32,4 | 24,2 | 27,0 | 23,9 | 27,4 | 21,2 |
| 6 | 23,4 | 49,4 | 14,4 | 44,4 | 26,5 | 63,7 |

Tabel 2. Scoreverdeling in precentages Schaufeli en TriviumLindenhof

1 t/m 1,99 🡪 1 (eens per jaar of minder)

2 t/m 2,99 🡪 2 (minstens een paar keer per jaar)

3 t/m 3,99 🡪 3 (minstens eens per maand)

4 t/m 4,99 🡪 4 (minstens een paar keer per maand)

5 t/m 5,99 🡪 5 (minstens eens per week)

6 t/m 7 🡪 6 (een paar keer per week tot dagelijks)

### 6.3. Respondenten per cluster

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Op welke afdeling bent u werkzaam? | Aantal | Percentage | Gemiddelde |
| Stafafdelingen (bestuur, P&O, Financiën, ICT, Facilitaire zaken, Kwaliteit en innovatie) | 32 | 14% | **4,45** |
| Cluster A2: Christel Nienhuis | 11 | 5% | **4,54** |
| Cluster A3: Yvette Ballijns | 11 | 5% | **4,02** |
| Cluster A4: Maja de Jonge | 12 | 5% | **5,19** |
| Cluster A5: Martien Reidsma | 18 | 8% | **5,00** |
| Cluster A6: Jacques van de Ven | 11 | 5% | **5,12** |
| Cluster A7: Nanda Streefkerk | 21 | 9% | **5,23** |
| Cluster C1: Goemel van Tienhoven | 15 | 7% | **5,85** |
| Cluster C3: Just Verhagen | 11 | 5% | **5,97** |
| Cluster C4: Ben van der Post | 17 | 8% | **5,73** |
| Cluster C5: Marguerite Opstelten | 16 | 7% | **5,73** |
| Cluster C6: Johan van Vianen | 9 | 4% | **5,71** |
| Cluster C7: Rob van Everdingen | 20 | 9% | **5,77** |
| Cluster C8: Miriam van der Velden | 7 | 3% | **6,36** |
| Niks ingevuld | 14 | 6% | **6,20** |
| Totaal | 224 | 100% | **5,33** |

**Tabel 3. Resultaten enquête, respondenten per cluster**

### 6.4. Vitaliteit

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1  Nooit | | 2  Sporadisch | | 3  Af en toe | | 4  Regelmatig | | 5  Dikwijls | | 6  Zeer dikwijls | | 7  Altijd | | Totaal | | Gemiddelde |
| # | % | # | % | # | % | # | % | # | % | # | % | # | % | # | % | **Score** |
| 1. Op mijn werk bruis ik van energie. | 0 | 0,0% | 1 | 0,4% | 12 | 5,4% | 41 | 18,3% | 54 | 24,1% | 97 | 43,3% | 19 | 8,5% | 224 | 100% | **5,32** |
| 4. Als ik werk voel ik me fit en sterk. | 0 | 0,0% | 1 | 0,4% | 23 | 10,3% | 32 | 14,3% | 54 | 24,1% | 95 | 42,4% | 19 | 8,5% | 224 | 100% | **5,24** |
| 8. Als ’s morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan. | 1 | 0,4% | 4 | 1,8% | 17 | 7,6% | 45 | 20,1% | 53 | 23,7% | 72 | 32,1% | 32 | 14,3% | 224 | 100% | **5,20** |
| 12. Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan. | 2 | 0,9% | 4 | 1,8% | 24 | 10,7% | 28 | 12,5% | 53 | 23,7% | 89 | 39,7% | 24 | 10,7% | 224 | 100% | **5,20** |
| 15. Op mijn werk beschik ik over grote mentale veerkracht. | 0 | 0,0% | 1 | 0,4% | 15 | 6,7% | 45 | 20,1% | 57 | 25,4% | 75 | 33,5% | 31 | 13,8% | 224 | 100% | **5,28** |
| Totaal | 3 | 0,3% | 11 | 1,0% | 91 | 8,1% | 191 | 17,1% | 271 | 24,2% | 428 | 38,2% | 125 | 11,2% | 1120 | 100% | **5,25** |

**Tabel 4. Resultaten enquête, vitaliteit**

### 6.5. Absorptie

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1  Nooit | | 2  Sporadisch | | 3  Af en toe | | 4  Regelmatig | | 5  Dikwijls | | 6  Zeer dikwijls | | 7  Altijd | | Totaal | | Gemiddelde |
| # | % | # | % | # | % | # | % | # | % | # | % | # | % | # | % | **Score** |
| 3. Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij. | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4 | 1,8% | 12 | 5,4% | 44 | 19,6% | 94 | 42,0% | 70 | 31,3% | 224 | 100% | **5,97** |
| 6. Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om mee heen. | 12 | 5,4% | 10 | 4,5% | 25 | 11,2% | 39 | 17,4% | 51 | 22,8% | 70 | 31,3% | 17 | 7,6% | 224 | 100% | **4,74** |
| 9. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig. | 0 | 0,0% | 3 | 1,3% | 20 | 8,9% | 35 | 15,6% | 58 | 25,9% | 78 | 34,8% | 30 | 13,4% | 224 | 100% | **5,26** |
| 11. Ik ga helemaal op in mijn werk. | 2 | 0,9% | 3 | 1,3% | 18 | 8,0% | 42 | 18,8% | 56 | 25,0% | 81 | 36,2% | 22 | 9,8% | 224 | 100% | **5,15** |
| 14. Mijn werk brengt mij in vervoering. | 8 | 3,6% | 23 | 10,3% | 44 | 19,6% | 54 | 24,1% | 59 | 26,3% | 30 | 13,4% | 6 | 2,7% | 224 | 100% | **4,11** |
| Totaal | 22 | 2,0% | 39 | 3,5% | 111 | 9,9% | 182 | 16,3% | 268 | 23,9% | 353 | 31,5% | 145 | 12,9% | 1120 | 100% | **5,05** |

Tabel 5. Resultaten enquête, absorptie

### 6.6. Toewijding

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1  Nooit | | 2  Sporadisch | | 3  Af en toe | | 4  Regelmatig | | 5  Dikwijls | | 6  Zeer dikwijls | | 7  Altijd | | Totaal | | Gemiddelde |
| # | % | # | % | # | % | # | % | # | % | # | % | # | % | # | % | **Score** |
| 2. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol. | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 5 | 2,2% | 7 | 3,1% | 37 | 16,5% | 91 | 40,6% | 84 | 37,5% | 224 | 100% | **6,09** |
| 5. Ik ben enthousiast over mijn baan. | 0 | 0,0% | 1 | 0,4% | 10 | 4,5% | 24 | 10,7% | 34 | 15,2% | 91 | 40,6% | 64 | 28,6% | 224 | 100% | **5,69** |
| 7. Mijn werk inspireert mij. | 0 | 0,0% | 4 | 1,8% | 12 | 5,4% | 29 | 12,9% | 64 | 28,6% | 83 | 37,1% | 32 | 14,3% | 224 | 100% | **5,39** |
| 10. Ik ben trots op het werk dat ik doe. | 0 | 0,0% | 2 | 0,9% | 10 | 4,5% | 14 | 6,3% | 43 | 19,2% | 81 | 36,2% | 74 | 33,0% | 224 | 100% | **5,86** |
| 13. Mijn werk is voor mij een uitdaging. | 2 | 0,9% | 1 | 0,4% | 22 | 9,8% | 27 | 12,1% | 59 | 26,3% | 78 | 34,8% | 35 | 15,6% | 224 | 100% | **5,31** |
| Totaal | 2 | 0,2% | 8 | 0,7% | 59 | 5,3% | 101 | 9,0% | 237 | 21,2% | 424 | 37,9% | 289 | 25,8% | 1120 | 100% | **5,69** |

Tabel 6. Resultaten enquête, toewijding

### 6.7. Aanvullende opmerkingen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Categorie** | **Code** | **Fragment** |
| UBES | Antwoordmogelijkheden | Ik vind de antwoorden voor het streepje niet hetzelfde als na het streepje. |
| Ik vind de keuzes wat lastig. Zou qua paar keer per week nog wel iets specifieker willen kiezen. |
| Vragen | Bijzondere vragen. |
| Deze lijst en vooral de vraagstelling is wel erg optimistisch / positief gemaakt, wat niet zo prettig is als je in zo'n onzekere tijd als nu, werkt. |
| Erg oppervlakkig. De positie van de oudere werknemer is onderbelicht. |
| Vraag mij af of je op zo'n manier iemands bevlogenheid kan meten |
| Ik herken me niet in de vragen. Ik vind de vraagstelling niet aansluiten bij mijn beleving van werk. Formulering over de top. |
| Ik mis in de vragenlijst het scheiden van plezier in het directe werk en de beleving als medewerker binnen de organisatie. |
| Dit zegt meer over mij als mens, en hoe ik met zaken omga, dan hoe tevreden ik over mijn werk en werkgever ben. |
| Ik vond het een lastige lijst om in deze tijd in te vullen. |
| Ik vond het vrij suggestieve vragen. |
| Met vraag 15 kan ik niet zo goed uit de voeten, vind het nogal een extreme uitdrukking, beetje over de top! |
| Mis wat vragen over welk aspect van het werk je in vervoering brengt of energie geeft. |
| Rare vragen, zoals vraag 15. |
| Ik vind het een moment opname. |
| Vage vragen. |
| Verrukking, wat een gekke term. |
| Vraag 15 vind ik persoonlijk wel een beetje doorslaan. |
| Vreemde vragen hoor. |

Tabel 7. Aanvullende opmerkingen UBES

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Categorie** | **Code** | **Fragment** |
| Positieve invloed | Cliënten | Werken met cliënten en zinvolle overleggen daarover heeft een positieve invloed op mijn bevlogenheid. |
| Als ik kijk naar de doelgroep (jongere jeugd) dan ben ik zeer bevlogen en kan ik heel erg veerkrachtig en sterk zijn. |
| Het feit dat ik vanaf 1975 met jongeren werk in de vorm van pleegzorgkinderen in huis opnemen, de basis gelegd heb voor gezinshuizen en daarnaast werken in leefgroepen in Wassenaar, Den Haag, Dordrecht, Gorinchem, is het voor mij jeugdhulpverlening een passie en levensmissie geworden. |
| Het werk dat ik al jaren doe is mijn passie. In de gezinnen werken geeft me wel de juiste voldoening |
| ik ga MET plezier naar mijn werk en kan ook genieten van de kinderen het is nooit saai |
| Van sommige onderdelen, zoals contacten met cliënten, krijg ik heel veel energie. |
| Functie | Ik denk dat de bevlogenheid wel afhankelijk is van de positie/baan die je hebt binnen de organisatie. Ik ben de GGZ-functionaris binnen TriviumLindenhof en heb een soloppositie, kan goed samenwerken met de teams. Maar heb ook vrijheid van werken, leg hier altijd wel verantwoording over af. Maar ik denk dat de vrijheid van werken en hoe het bedrijf en jij zelf er economisch voor staan zeker van invloed is op je functioneren. |
| Team | Wat ook ertoe bijdraagt aan mijn plezier in het werk is het team waar ik mee mag samenwerken. |
| Transitie | Tevens is het werken in een wijkteam voor mij ook erg energie-gevend. |
| Transitie zorgt voor een nieuwe uitdaging. |
| Pilot jeugdteam. Dit geeft mij veel input, energie, samenwerking, verdieping etc. |
| Werk | Het werk is super, biedt uitdaging en geeft voldoening. |
| Ik ben heel positief over de inhoud van mijn werk en geloof sterk in de meerwaarde voor de cliënt. |
| Ik ben trots op mijn werk en ik doe het heel graag. |
| Ik ervaar vanuit mezelf en de inhoud grote bevlogenheid. |
| Ik heb de leukste baan in de jeugdhulpverlening. |
| Ik vind mijn werk en mijn vak enorm interessant. |
| Ik ben heel bevlogen aangaande mijn vak. |
| Het werk brengt me bevlogenheid. |
| Werk is leuk en uitdagend. |

Tabel 8. Aanvullende opmerkingen positieve invloed

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Categorie** | **Code** | **Fragment** |
| Negatieve invloed | Gedwongen vertrek van collega's | Deze vragenlijst sluit niet aan bij de situatie zoals deze nu is binnen TL, namelijk een van onzekerheid en waarin we regelmatig afscheid moeten nemen van mensen en niet weten hoe het er morgen weer uitziet. |
| Dit staat nu wankel en vertrekken er collega\'s door de nieuwe ontwikkelingen. Wijkteam waar collega's op "moeten" solliciteren doet afbreuk over onze toekomst binnen DOJ. |
| Onzekerheid | De bevlogenheid bij TL ervaar ik minder als gevolg van alle onzekerheid en soms bedompte sfeer daardoor onder collega´s. |
| Situatie van onzekerheid en niet weten hoer er morgen uitziet. |
| maar het werk is niet altijd even leuk in deze onzekere tijden. |
| Met de veranderingen in zicht maakt het dat er wel onzekerheid is m.b.t. hoe de toekomst eruit gaat zien. |
| Personeelsbeleid | Ook de manier waarop Trivium met zijn personeel omgaat stuit mij erg tegen de borst. |
| Randverschijnselen | Bureaucratie, vele regelzaken en administratie, onduidelijke communicatie/lijnen, ad hoc veranderingen etc. hebben een negatieve invloed op mijn bevlogenheid. |
| Transitie | Het is met name de druk vanuit de bezuinigingen en de (door mij niet geziene) noodzaak tot ombouw die heel veel stress en onzekerheid geven. |
| De transitie en bijkomende zaken maken dat ik veel minder energie en veerkracht heb en met veel minder plezier naar mijn werk ga. Ik ervaar over alle onduidelijkheden vaak stress. |
| door alle veranderingen die op dit moment gaande zijn komen er situatie voor die het werk zwaarder maken, bijvoorbeeld personeel tekort. |
| mijn bevlogenheid staat onder druk als ik door reorganisatie niet door kan gaan met plannen. |
| Ik houd niet erg van veranderingen. |
| Wij zijn bezig met instromen in de wijkteams en daarover ben ik minder enthousiast. Daar wordt gevraagd of ik een soort van algemeen maatschappelijk werker wil worden, terwijl mijn motivatie en inspiratie ligt bij opvoedingsondersteuning. |
| Mijn lijst is op dit moment minder positief door de verandering van de wijkteams. |
| Het zou fijn zijn als de gemeente meer zou luisteren naar dat wat er op de werkvloer leeft en meer zou kijken naar wat wij in de afgelopen jaren al hebben neergezet. |
| Veerkracht, motivatie en enthousiasme gaat achteruit vanwege alle onzekerheid, druk op alle werkzaamheden, missende begeleiding afgelopen jaar en gevoel weinig steun te ervaren als GW-er, weinig duidelijkheid voor vragen die GW-ers bezig houden. |
| onderdelen, zoals de transitie, overgang naar wijkteams, extra bureaucratie vreten energie. |
| Werk | Het werk is bijzonder intensief. |
| Werkdruk | Mijn bevlogenheid wordt het laatste jaar fors beïnvloed door de extreme werkdruk. Er is weinig tot geen ruimte voor reflectie, en privétijd/ ontspanning worden meer en meer ook werktijd. |
| Ik merk dat ik een aantal vragen negatief moet beantwoorden puur vanwege werkdruk die ik ervaar. |
| Mijn werkplezier wordt sterk verminderd door de te hoge werkdruk van de afgelopen jaren binnen deze functie!!! |
| de druk is erg groot, de casussen zwaar, de verantwoording groot, alleen maar presteren enzovoort. |
| Ik merk dat, nu de werkdruk groter word door de veranderingen in de jeugdzorg in het algemeen en van TriviumLindenhof specifiek, mijn werkplezier hierdoor beïnvloed wordt. |
| Er staat soms veel druk op! |
| Echter de continue tijdsdruk, de druk om steeds meer te doen zonder dat er geluisterd wordt naar grenzen, onrust, negatieve sfeer, maken dat mijn werk mij steeds vaker meer energie kost dan dat het mij oplevert. |
| er heel veel gevraagd wordt van de medewerkers en je heel goed je grenzen moet bewaken om bij jezelf te blijven. |
| Werkdruk is veel te hoog! |

Tabel 9. Aanvullende opmerkingen negatieve invloed

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Codes** | **Aantal** | **Percentage** |
| **UBES** | **19** | **28%** |
| Vragen | 17 | 25% |
| Antwoordmogelijkheden | 2 | 3% |
| **Positieve invloed** | **20** | **30%** |
| Werk | 9 | 13% |
| Cliënten | 6 | 9% |
| Transitie | 3 | 4% |
| Functie | 1 | 1% |
| Team | 1 | 1% |
| **Negatieve invloed** | **28** | 42% |
| Transitie | 10 | 15% |
| Werkdruk | 9 | 13% |
| Onzekerheid | 4 | 6% |
| Gedwongen vertrek van collega's | 2 | 3% |
| Werk | 1 | 1% |
| Personeelsbeleid | 1 | 1% |
| Randverschijnselen | 1 | 1% |
| Totaal | 67 | 100% |

Tabel 10. Aanvullende opmerkingen aantal en percentage

## 

## Bijlage 7. Transitie en transformatie

In de huidige situatie wordt er onderscheid gemaakt tussen vrijwillige en gedwongen zorg. Gedwongen zorg wordt geboden op last van de kinderrechter, alle overige zorg is vrijwillig. De zorg die zowel in het vrijwillige als gedwongen kader geboden wordt, is veelal op indicatie van Bureau Jeugdzorg. Deze indicatie wordt afgegeven na screening van de problematiek en afgestemd op de zorgbehoefte. De casemanager (maatschappelijk werker of voogd) zoekt op basis van deze indicatie de juiste zorgverlenende instantie.

Vanaf 1 januari verdwijnt de jeugdhulp op indicatie en komt de toegang tot de vrijwillige hulpverlening volledig bij de gemeenten te liggen. Het uitgangspunt voor de gemeenten is dat de ouders de eerste verantwoordelijken zijn voor de opvoeding van en de zorg voor hun kinderen. Wanneer dit hen zelf niet lukt worden de ouders gestimuleerd om eerst ondersteuning te vragen aan familie, vrienden en anderen binnen hun sociale netwerk.

Als ouders meer hulp nodig hebben krijgen zij hulp van een professional uit een wijkteam[[4]](#footnote-4), welke bestaat uit medewerkers van jeugdhulpinstellingen en welzijnsorganisaties. De professionals beschikken gezamenlijk over een brede expertise op het gebied van opgroei- en opvoedondersteuning, gezinscoaching, intensieve jeugdhulp, psychiatrie en verstandelijke beperking. Komt het jeugdteam problemen tegen die niet binnen het team zijn op te lossen dan kan het jeugdteam specialistische hulp inzetten.

## Bijlage 8. Interview

Gegevens

Naam geïnterviewde:

Functie:

Afdeling:

Datum:

Tijd:

Inleiding

Om het interview in te leiden komen de volgende punten aan bod:

* Voorstellen: Inez Hubenet, student Bedrijfskunde MER met een specialisatie HRM aan de Hogeschool Utrecht en doe nu mijn afstudeeronderzoek bij TriviumLindenhof.
* Doel onderzoek: bevlogenheid van de medewerkers verhogen.
* Doel interview: inzicht krijgen in factoren die een medewerker juist wel of juist niet bevlogen maakt.
* Opbouw interview: vragen over het werk, werkervaring, persoonlijkheid
* Duur interview: 1 uur, met uitloop van een kwartier.
* Soort vragen: open vragen met ruimte voor een eigen inbreng middels doorvragen.
* Anonieme en vertrouwelijke verwerking van gegevens.
* Benadrukken dat de eigen mening van de geïnterviewde van belang is.
* Gebruik recorder indien toestemming
* Onderzoeksrapport per februari beschikbaar.

Te doen

* Recorder aanzetten

Interviewvragen

*Inleidende vraag*

1. Kunt u voor mijn beeldvorming wat over uzelf vertellen, wat is uw functie en waar?

*Topics: functie, locatie, taken, verantwoordelijkheden*

*Werkgerelateerde hulpbronnen*

1. Hoe ervaart u de ruimte om uw eigen beslissingen te nemen?

*Topics: autonomie, vrijheid, verantwoordelijkheden, opgelegd*

1. Hoe ervaart u de feedback die u ontvangt?

*Topics: vorm, frequentie, bron*

1. Hoe ervaart u de sociale steun binnen TriviumLindenhof?

*Topics: samenwerking, team, leidinggevende, probleem*

1. Hoe ervaart u de mate van afwisseling van taken?

*Topics: moeilijkheidsgraad, autonomie*

1. Hoe er vaart u uw ontplooiingsmogelijkheden?

*Topics: scholingsaanbod, verantwoordelijkheid werknemer/werkgever, aandacht*

1. Hoe beoordeelt u de kwaliteit van uw relatie met uw leidinggevende?

*Topics: stijl leidinggevende, deskundig, coaching*

*Persoonlijke hulpbronnen*

1. Hoe beoordeelt u uw eigen optimisme?

*Topics: pessimistisch, positieve blik*

1. Hoe beoordeelt u uw eigen effectiviteit, d.w.z. als u uzelf iets voorneemt, verwacht u dan ook altijd dit met succes te volbrengen?

*Topics: oorsprong*

1. Zou u uzelf als stressbestendig omschrijven?

*Topics: mate, omgang*

1. U beoordeelt u uw eigenwaarde?

*Topics: zelfverzekerdheid, onzekerheid*

*Taakeisen*

1. Hoe ervaart u de mate van werkdruk?

*Topics: verandering, personeelstekort*

1. Hoe ervaart u de mate van bureaucratie?

*Topics: regels, procedures, papierwerk*

1. Hoe ervaart u de zwaarte van uw werk op fysiek, emotioneel en/of mentaal vlak?

*Topics: intensiviteit, lichaam*

*Productief werken*

1. Hoe ervaart u de mate van afleiding van uw dagelijkse werkzaamheden?

*Topics: e-mail, telefoon, collega’s, vergaderingen*

1. Wat is uw mening over de technologische hulpmiddelen die ter beschikking worden gesteld?

*Topics: efficiëntie, effectief, gebruik en toegankelijkheid*

1. Zou je het werk anders kunnen inrichten waardoor het efficiënter werken is?

*Afronding*

1. Hoe ervaart u de transitie en transformatie die nu aan de gang is?

*Topics: informatieverschaffing, doel*

1. Hoe vond u de vragenlijst?

*Topics: woordkeuze, reflectief*

1. Had u zelf dingen in gedachten waar u het over wilde hebben?

*Topics: toevoegingen, aanvullingen*

## Bijlage 9. Codering interviews

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Code | Fragment | conclusie |
| Autonomie | 1. We bepalen zelf hoe we onze dagen indelen en het grootste deel van de bezigheden bepalen we zelf, maar één keer per week hebben we een methodiekgesprek om de lijn vast te stellen. Maar ik heb niet het gevoel alsof ik heel erg aan het uitvoeren ben, ik moet veel denken en puzzelen en zij is vooral eindverantwoordelijke.  2. Ik vind dat wij van bovenaf niet heel veel gecontroleerd worden of dat er heel veel druk is hoe we het moeten doen. Maar omdat je in een team werkt moet je wel de lijn van het team volgen. Door de loop der jaren ligt er veel vast hoewel dat soms wel wordt geëvalueerd.  3. Wel groot, mijn clustermanager zet in op het vergroten van het zelfsturende team. Het is zo dat je zelf dingen doet, maar je hebt overleg met collega’s en je supervisor dus daar werk je wel mee samen maar ik denk dat ik heel veel ruimte heb om keuzes te maken en het in te vullen.  4. We krijgen wel hele duidelijke kaders maar daarbinnen kunnen we echt heel goed bewegen en dat vind ik beide heel fijn.  5. Die is in mijn vakgebied heel groot, ik kan vrij zelfstandig werken. Zeker qua inhoud hoef ik niet veel te overleggen, tenzij ik een melding moet doen van kindermishandeling, dan moet ik wel meer overleggen en samen dingen doen.  6. Het is heel prettig om ruimte te hebben om eigen beslissingen te maken.  7. Ja, er komen wel meer kaders want wij moeten steeds meers verantwoorden. We hebben targets maar op welke manier we die halen is min of meer vrij. We hebben geen restricties, hoeveel uur je aan een cliënt mag besteden o.i.d.  8. De vrijheid is fijn maar er zitten natuurlijk ook wel weer nadelen aan. Het ontbreekt soms wel een beetje aan een overkoepelende visie of iemand die ons een beetje aanstuurt. Het is soms wel een beetje ingewikkeld als we met andere organisaties werken en er moet op een ander niveau beslissingen worden gemaakt. Dan kunnen we wel naar de locatiemanager, maar dat is nu allemaal een beetje hectisch.  9. Daar hecht ik heel veel waarde aan, ik zou niet meer binnen het stramien van APG of een wijkteam kunnen werken.  10. vrij groot, als het gaat om werkinhoudelijke beslissingen. Je kan best wel veel eigen inbreng geven aan je werk. Je werkt natuurlijk altijd samen met andere disciplines, maar daarin kan je wel altijd een stem geven of ruimte innemen om je eigen beslissingen te nemen.  11. Wel heel positief. Best wel veel ruimte. Ik vind het ook fijn omdat je dan wel je eigen professionaliteit kan brengen in je werk. | De geïnterviewden beoordelen de mate van autonomie als volgt:  - Er is veel ruimte om je eigen beslissingen te nemen.  - Dit is wel binnen de kaders die gesteld zijn of de lijn van het team.  - Dit kan ervoor zorgen dat het ontbreekt aan een overkoepelende visie of aansturing.  - De (grote) mate waarin zij dat nu krijgt ervaart zij als iets positiefs. |
| Feedback | 1. Doordat wij zelfstandig mogen werken, geeft dat vertrouwen. Van onze vorige gedragsdeskundige kregen we vaak positieve feedback hoe we werkten en wat we aanpakten. Ook van scholen, kinderen via ouders, ouders zelf. En ik heb er vertrouwen in dat wanneer ik bij dit team iets raars zou doen dan zouden ze dat wel goed brengen.  2. Van hoger af moet je echt om feedback vragen, dat is minimaal. In de loop der jaren heeft iedereen het steeds drukker en is er gewoon minder zicht en tijd voor. Bij collega’s vind ik hetzelfde gelden, we zijn nu wel bezig met elkaar wat meer feedback geven en coachen. Ik vind feedback wel leuk dus ik wou dat er wat meer tijd voor was.  3. Best veel feedback, door gezinsgesprekken op te nemen op camera en één keer in de week intervisie dus dan bekijken we hoe zit je in je werk, waar loop je tegenaan en hoe kan je dingen anders doen. We zijn gefocust op het geven van feedback aan elkaar.  4. De vorm is goed, soms heb je beelden als ondersteuning, soms breng je alleen een casus in en je hebt live gesprekken.  5. Ja, krijg ik wel maar dat is wat indirecter. Ze moeten het doen met de informatie die ik geef. Soms doen we onszelf filmen, maar dat moet je zelf regelen. Het mag van mij soms wat kritischer.  6. Ik krijg feedback van directe collega’s en gedragswetenschappers.  7. Ik vind het wel fijn dat ik feedback krijg.  8. Dat is een goeie, dat doen we wel, maar structuren ontbreken waardoor het laatst is geëscaleerd met een collega die nu overspannen thuis zit.  9. Feedback doen we vooral indirect. Ik zit met een collega op de kamer dus je hebt wel heel veel interactie over cliënten, je kent elkaars cliënten en je bespreekt ook wel inhoudelijk wat je doet. Maar niet echt het feedback geven op hoe jij in het werk staat of zo. We hebben ons nu wel opgegeven voor een reflectiegroep.  10. Eigenlijk ontvangen we maar beperkt feedback, want het is een vrij solistische functie. We moeten elkaar opzoeken om cliënten te bespreken.  11. Ik zou wel meer feedback willen, maar weet niet goed hoe we dat vorm moeten geven. VIB zou kunnen.  12. Vanuit gezinnen, leidinggevende en gedragswetenschapper positief. Met collega’s onderling wissel ik niet echt feedback uit. Het zou soms wat meer kunnen of wat directer.  13. Ja, vanuit de gedragswetenschapper ook wel in een functioneringsgesprek en ook wel van collega’s dat je dingen bespreekt. Voor nu is het wel voldoende, want ik heb een hele prettige relatie met mijn collega’s. Maar je gaat natuurlijk nu naar het jeugd ondersteuningsteam in en daar zit ik dan wel vanaf 1 oktober maar je moet natuurlijk wel iedereen leren kennen. | De geïnterviewden beoordelen de mate van feedback als volgt:  - Doordat men vrij solistisch werkt, wordt er niet veel feedback uitgewisseld.  - Er is niet altijd tijd voor feedback.  - Wel kunnen er casussen besproken worden met collega’s.  - De feedback die men ontvangt van leidinggevenden ervaart men als positief.  - Ook van cliënten ontvangt men wel eens feedback, deze is overwegend positief. Maar cliënten zijn niet altijd blij met de hulp die geboden wordt.  - Er kan gebruik worden gemaakt van VHT/VIB, maar dit gebeurt niet bij elk team.  - Feedback mag wat kritischer en directer.  - Feedback wordt ervaren als iets positiefs. |
| Sociale steun | 1. Met het team loopt het van een leien dakje, heel vertrouwd en veilig team.  2. Ik vind de sociale steun vanuit de organisatie niet zo goed, ik vind dat er een hoop onduidelijk is en ik vind dat iedereen als kip zonder kop aan het rennen is zonder goed te communiceren met elkaar, dat geeft op de werkvloer heel veel onrust.  3. De leidinggevende en de gedragswetenschapper kun je wel altijd bellen, dat is fijn. Ze denken ook altijd mee. Maar op het moment dat het op gang is wordt er nooit gevraagd hoe het is gegaan. Dit ligt ook wel aan mijzelf omdat ik die steun niet vraag. Ik merk dat andere collega’s dat wel fijn vinden, die missen dat wel.  4. Als ik het nodig heb dan zoek ik die steun het meest in het team, binnen het team is er voor mij genoeg sociale steun. In principe is er ook een goede samenwerking, maar de momenten om te overleggen worden gewoon steeds minder omdat er geen tijd is.  5. Als ik een probleem heb gooi ik het liever thuis of bij goede vrienden neer dan hier.  6. Ik zit in een heel klein team, dat maakt dat je wat meer betrokkenheid hebt. We zien elkaar standaard één keer per week met de intervisie. De clustermanager zien we wat minder, maar die weten we wel te bereiken als dat nodig is en dat vind ik genoeg. Vanuit de organisatie vind ik het ook wel voldoende, wat er verder gegeven wordt.  7. TriviumLindenhof heeft ons volledig de ruimte gegeven om dit stukje behandeling op te starten en neer te zetten dat vind ik erg sterk vanuit TriviumLindenhof.  8. Die is groot, we hebben een heel fijn team en als er dingen zijn dan kan je die bij elkaar kwijt.  9. Omdat wij met zo’n kleine groep zitten, ken je elkaar heel goed. Dus je deelt alles met elkaar en iedereen weet ook alles van je.  10. Vanuit de organisatie vind ik de steun ook heel goed als er iemand ziek is o.i.d.  11. Wel als positief, vanuit de leidinggevende op afstand, die is hier heel weinig en die weet op inhoud vaak ook niet zo goed waar we mee bezig zijn en dat vind ik op zich ook niet zo erg.  12. Vanuit mijn collega’s ervaar ik dat wisselend per collega.  13. Die is wel groot, heel betrokken team, betrokken bij elkaar. Afgelopen tijd heb ik een deel ziekteverlof gehad en in die tijd ben ik heel goed begeleid.  14. Qua samenwerking ervaar ik het wel positief  als ik een probleem heb is er wel de ruimte om bij elkaar binnen te lopen of de leidinggevende te bellen. | De geïnterviewden beoordelen de mate van sociale steun als volgt:  - Vanuit het team groot, er is altijd ruimte om elkaar om hulp te vragen over een casus. Dit kan wel wisselen per collega.  - Er is niet altijd tijd om te overleggen.  - Vanuit de leidinggevende prima, er zijn weinig contactmomenten met de clustermanager maar iedereen heeft het gevoel dat zij de clustermanager altijd kan bellen of e-mailen of een afspraak kan maken.  - Er wordt wel eens een *follow-up* gemist, vanuit de leidinggevende, nadat er steun is gevraagd.  - Vanuit de organisatie is men goed gesteund tijdens ziekte, echter is er op dit moment een hoop onduidelijkheid waardoor de steun niet zo goed is. |
| Afwisseling van vaardigheden | 1. Binnen het werk zelf, de trajecten zijn vrij kort dus je hebt veel afwisseling in de kinderen die je hebt. Maar vooral het nieuwe stukje buiten de deur in combinatie met de groep vind ik leuk.  2. Omdat je met kinderen werkt is het afwisselend, maar het is niet super dynamisch. Het word saai omdat ik het al lang doe, het werk blijft afwisselend.  3. Dat vind ik juist het leuke van het werk dat het heel afwisselend is.  4. Ik heb best wel veel tijd om kantoortaken te doen dat zorgt ook voor afwisseling.  5. Niemand binnen ons team heeft andere taken binnen de organisatie. Maar ik vind mijn werk zelf wel heel afwisselend, voldoende voor mij.  6. Als je iets al lang doet is het wel belangrijk dat je ook wat nieuwe dingen mag doen uiteindelijk en die ruimte krijg ik ook. En ik heb ook wel veel extra taken om het leuk te houden. Die extra dingen komen elke keer op mijn pas, het is niet dat er echt achteraan moet of op zoek moet gaan of zo.  7. Dat moet ik zelf zoeken, mijn werk zelf vind ik niet uitdagend genoeg maar ik heb ook wat coördinerende taken en je moet zelf je wek bedenken en dat zorgt voor zo veel afwisseling als je wil. Als je iets leuks bedenkt en kan uitleggen waarom dat binnen het kader past dan mag het. In die zin is het wel afwisselend.  8. Is voor mij prima, want ik heb helemaal niet zo veel behoefte aan afwisseling.  9. Die is er best wel, je hebt veel verschillende soorten gezinnen en verschillende cases. Maar als ik voor mezelf spreek dan zou ik wel weer stapje verder willen met ander soort werkzaamheden.  10. wel goed, maar daar heb ik zelf voor gekozen omdat ik ook budget coaching doe. Maar zou je ook al alleen gezinnen hebben dan is elk gezin toch wel anders en vraagt ook weer iets anders. Dus automatisch krijg je toch wel afwisseling door af en toe nieuwe zaken op te starten dus dat vind ik juist wel leuk. | De geïnterviewden beoordelen de mate van afwisseling van vaardigheden als volgt:  - Binnen het werk zelf is er afwisseling, omdat ieder kind/gezin/cliënt anders is.  - Ondanks de afwisseling kan het wel saai worden als je het lang doet.  - Er is ruimte ook extra taken op te pakken, hier moet je wel zelf naar op zoek. |
| Ontplooiings-mogelijkheden | 1. Voor nu heb ik net een nieuwe uitdaging verzonnen met het team. Ik zou me graag meer willen verdiepen of specialiseren maar daar is niet zo veel ruimte in, zeker nu niet want het moet allemaal zo laagdrempelig en oppervlakkig mogelijk.  2. Ik denk dat er wel een plafond aan zit, dat ligt niet zozeer aan TriviumLindenhof maar meer aan de jeugdverlening zelf die niet diepgaand genoeg is.  3. De scholingsmogelijkheden die TriviumLindenhof biedt is een beetje van jezelf afhankelijk. Binnen budgeten zijn er mogelijkheden en ik denk dat we daar met zijn allen te weinig gebruik van maken.  4. Op de basisvaardigheden biedt TriviumLindenhof zelf genoeg scholing aan, maar inhoudelijk dieper wordt het niet.  5. Ik vind het een beetje makkelijk dat we allemaal een training ‘train de trainer’ gaan doen en elkaar dan allemaal gaan opleiden.  6. Goed, er zijn zat trainingen die gegeven worden.  7. Mijn leidinggevende kwam zelf met de vraag of een cursus wilde volgen.  8. Het nieuwe scholingsplatform speelt ook wel mee, ik vind het heel mooi en overzichtelijk. Je moet het een beetje bijhouden en snel reageren want vol = vol.  9. Ik was blij dat ik na 6 jaar gezinsbegeleiding een nieuwe uitdaging kreeg en kreeg daarbij twee jaar lang een intensieve opleiding. We krijgen nu ook nog trainers over de vloer vanuit de academie, dus het blijft verdieping geven.  10. Op dit moment is de uitdaging om onszelf te promoten bij de jeugdteams.  11. Dat je nog andere dingen mag proberen is heel fijn, ook onzeker soms.  12. Qua functie is het vrij beperkt, je moet meer de breedte in. Extra dingen erbij doen en daar zijn voor alsnog voldoende mogelijkheden in. Maar goed ik heb deze kant gekozen, dat is waar ik voor wil gaan dus dat is op zich ook niet erg.  13. Twee keer per jaar een studiedag voor onze functie e.d. loopt allemaal wel goed.  14. Als wij iets willen doen, dan kan dat. Wat er binnen de organisatie voor aanbod is, dan is dat voor ons wat minder relevant. De mensen die hier werken hebben al veel ervaring dus in die zin zijn die thema’s voor ons ook al tot in den treure voorbij gekomen.  15. Op zich wel positief, ik heb wel altijd het gevoel gehad dat we daar heel erg zelf naar op zoek moesten.  16. Ik heb niet het idee dat ik hier vast zit of niet verder kom. Ik ook niet de ambitie om heel andere dingen of nog heel veel dieper, ik vind het prima.  17. Daar ben ik het afgelopen jaar tegenaan gelopen. Die heb ik wel besproken, maar waren minimaal. Er is geen ruimte om je te ontplooien.  18. Het scholingsaanbod gaat wel meehelpen ook vanuit BamW dat er veel meer aanbod is, gaat zeker meehelpen. Maar dan gaat het om dingen voor binnen je functie en soms wils ook een stap buiten je functie.  19. Dat vind ik wel een beetje wisselend. Er is nooit geld voor opleiding. Er zijn wel wat mogelijkheden maar daar moet wel zelf hard voor werken, het word je niet makkelijk aangeboden. | De geïnterviewden beoordelen de mate van ontplooiingsmogelijkheden als volgt:  - Er zit een plafond aan, dit ligt vaak aan de functie/jeugdzorg zelf.  - Binnen de budgeten zijn er mogelijkheden, echter is het budget klein.  - Dankzij het scholingsplatform is het scholingsaanbod vergroot en laagdrempeliger gemaakt.  - Zelf trainers opleiden en trainingen geven is een beetje makkelijk.  - Je moet zelf op zoek naar de mogelijkheden. |
| Kwaliteit relatie leidinggevende | 1. Het is iemand die niet alle kennis had, zoals mijn vorige leidinggevende dat had maar wel veel vragen stelt en haar best doet en meedenkt.  2. De kwaliteit van de relatie is goed.  3. Ik heb het idee dat de relatie gelijkwaardig is, dat ze niet echt boven me staat.  4. Als ik ze nodig heb kan ik ze bereiken en ik vind dat ze er weinig zijn maar goed ze leggen ook wel eens uit wat ze allemaal doen.  5. Ik zou willen dat er wel meer afstemming zou komen tussen de clustermanager en de gedragswetenschapper.  6. Ik heb mijn clustermanager heel hoog zitten die is heel goed en heel slim. De gedragswetenschapper is nog heel erg aan het zoeken en aan het ontwikkelen  7. Ik heb een afspraak gemaakt met Arno om mijn zorgen bij hem neer te leggen, dat kon.  8. Ik merk dat zij ons echt serieus neemt en zij probeert bij gemeenten of andere mensen waarmee zij te maken krijgt op haar niveau onze methodiek wel echt goed neer te zetten.  9. Als het gaat om mij persoonlijk als individu, dan kan ik ook altijd bij haar terecht, één keer per jaar functioneringsgesprek maar ik kan ook altijd bellen als het nodig is. Ik heb wel goed contact met mijn clustermanager, het is niet veel, maar als het er is is het goed, ze is benaderbaar.  10. Ze is ook duidelijk als er dingen moeten gebeuren.  11. Als er aandachtspunten zijn dan is dat hoe ze het gaat doen als de clusters nog groter worden. Hoe gaat ze haar tijd zo goed mogelijk verdelen in wat nodig is en wat niet nodig is en dat ze wel de link houdt met haar werkers.  12. Goed, hij staat echt achter het product en steunt op de momenten dat ik dat nodig heb. Hij staat wat meer op afstand van de dagelijkse werkzaamheden dus het is niet nodig dat hij er altijd is. Voor mij zijn het wel genoeg contactmomenten, anders trek ik aan de bel. Er zijn altijd mogelijkheden om een extra gesprek aan te vragen.  13. De gedragsdeskundig heeft ook wat leidinggevende functies, maar die is wat minder uren beschikbaar, dat is wel jammer.  14. Die is goed, het is niet echt een doorpakker maar daar tegenover staat dat wel dat het heel veel ruimte geeft.  15. Ik kan hem altijd bellen.  16. Met een cijfer een 8. We hebben laatst een conflict gehad en ik heb het heel erg gewaardeerd dat hij toegeeft dat hij ook deel is aan het bestaande probleem.  17. We zien hem 1 keer in de 6 weken, dat is wel voldoende en als we hem nodig hebben weten we hem te vinden.  18. Een 6 denk ik, die sociale ondersteuning zit wel goed. Maar die stimulans en de ontwikkeling vind ik echt minimaal. Hij/zij zou veel creatiever mee kunnen denken wat voor mogelijkheden er dan wel zijn.  19. De deskundigheid van mijn leidinggevende zou ik een 6,5 geven. Werkinhoudelijk heeft hij dat best wel veel maar hij ziet niet wat zijn medewerkers nodig hebben om zich te ontwikkelen.  20. Erg goed. Met de clustermanager en de gedragswetenschapper. als er wat is of hij komt ook wel heel erg zijn afspraken na ik kan altijd dingen checken of hem opbellen. Als ik zeg dat ik een afspraak wil om dingen te bespreken dan kan dat altijd wel.  21. Als leidinggevende vind ik zijn deskundigheid wel goed, ik vind wel dat hij zicht heeft op het werkveld. Hij heeft ook wel hetzelfde werk gedaan, dus hij weet wel hoe het vak in elkaar steekt. | De geïnterviewden beoordelen de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende als volgt:  - Deze is goed.  - Weinig contactmomenten, maar voldoende en begrijpelijk. Wel altijd de mogelijkheid om contact te zoeken.  - Wanneer de clusters nog groter worden, hoopt men dat deze relatie goed blijft.  - Men heeft het gevoel dat de leidinggevende achter het team/het product staat.  - Werkinhoudelijke deskundigheid is niet vereist, wel fijn.  - De stimulans vanuit de leidinggevende om je te ontplooien en de begeleiding hierbij mag beter. |

Tabel 11. Werkgerelateerde hulpbronnen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Code | Fragment | Conclusie |
| Optimisme | 1. Volgens mij ben ik vrij optimistisch, ik kan me wel heel erg zorgen maken.  2. Wisselend, dat is de ene keer een 10 en de andere keer een 3 bij wijze van spreken, afhankelijk van de werkdruk.  3. Ja, ik ben wel meer van wat zijn de mogelijkheden, daar naar op zoek gaan in plaats van de nadruk leggen op wat er allemaal niet kan.  4. Ja! Op het moment staat het een beetje onder druk, er gaat heel veel veranderen en ons team is gehalveerd dus dat zijn pittige dingen. Maar ik ben wel iemand die daar positief instaat, we zien wel wat er komen gaat en roeien met de riemen die we hebben.  5. Ik ben wel een positief ingesteld iemand. Ik probeer altijd te kijken naar pluspunten en met niet te laten tegenhouden door alle belemmeringen. Ik ben wel optimistisch ja.  6. Ja, ik denk het wel. Ik sta best positief in het leven.  7. Ja, over het algemeen genomen wel. Ik probeer altijd te kijken naar de mogelijkheden die er liggen, de kansen.  8. Ik ben over het algemeen wel optimistisch ingesteld, ik probeer altijd wel te kijken naar kansen. | De geïnterviewden beoordelen hun optimisme als volgt:  - Goed, men ziet kansen en mogelijkheden.  - Kan wisselen, afhankelijk van dingen zoals de werkdruk en de huidige veranderingen. |
| Eigen effectiviteit | 1. Mijn eigen effectiviteit is niet heel.. Ik heb veel ideeën, maar de uitvoering daar schort het nog wel een aan. Terwijl op het moment dat ik ergens gevraagd wordt, dan doe ik het allemaal wel en zo snel en efficiënt mogelijk. Maar als het om een groter geheel gaat dan vind ik het spannend.  2. Ik denk heel vaak dat ik het niet kan.  3. Ik merk, als team zijn wij al jaren niet meer compleet, waardoor het op korte termijn wel goed gaat maar op lange termijn schiet het niet zo op met de jongeren.  4. Ik vind het belangrijk dat als ik ergens aan begin dat ik het dan ook afmaak, het kan ook dat ik daardoor ergens niet aan begin.  5. Ligt eraan, als het gaat om de uitvoerende sfeer ben ik wel iemand die er vol voor gaat en wil ik dat het tot een goed einde komt. Maar er zijn ook wel eens klusjes dat dingen op papier moeten, daar ben ik iets minder van.  6. Wel hoog, maar het kan hoger. Ik kan heel efficiënt en heel snel werken als ik dat afzet tegen collega’s maar ik kan ook snel afgeleid raken.  9. Niet altijd even positief, ik doe iets heel erg of ik laat iets compleet uit mijn handen vallen. Ik ben altijd erg aan het proberen om dat iets meer te reguleren.  10. Dat verscheelt per situatie, hoeveel vertrouwen ik erin heb, hoe goed ik mezelf ken in zo’n situatie.  11. Ik ben wel heel erg van als ergens aan begin dan maak ik het wel af. | De geïnterviewden beoordelen hun eigen effectiviteit:  - Het grootste deel beoordeelt deze als goed, als zij ergens aan beginnen gaan zij er volledig voor en gelooft men in het succes.  - Bij een enkeling schort het hieraan vooral vanuit de gedachte het niet te kunnen.  - Deze is afhankelijk van de mate van afleiding.  - Wisselend per periode, hollen of stilstaan. |
| Stressbestendig | 1. Ik heb heel snel het idee dat ik het niet overzie, maar het belemmert me niet.  2. Hoe ik met stress omga is focussen, in kokervisie gaan.  3. Werkdruk ervaar ik wel, maar stress niet.  4. Stress is dat je ervan wakker ligt en dat je veel zorgen maakt en dat je er tegenop ziet om hierheen te komen. Dat heb ik niet, ik merk wel dat we veel moeten en dat mijn “to do-list” erg lang is.  5. Als ik stress heb ga ik wat meer mopperen.  6. Op zich wel, bij mijn werk komt het vaak voor in gesprekken dat ruzies hoog oplopen of dat escalaties plaatsvinden. Dan is het belangrijk op stressbestendig te zijn. Dat lukt door duidelijke kaders neer te zetten. Af en toe ga ik vanaf een afstandje kijken.  7. Als hulpverlener wil je iedereen helpen, wil je alles oplossen maar dat kan helemaal niet. Daar moet je je van bewust zijn. En als je in staat bent om de kleine veranderingen te zien, kleine mogelijkheden en ruimtes voor veranderingen, dat heeft ook invloed.  8. Ja, dit is niet de meest stressvolle baan, maar als het zo is dan heb ik wel overzicht meestal dus dat maakt niet dat ik in de stress schiet.  9. Ik ben niet snel van het padje, maar als er opeens een aantal dingen tegelijk komen zie ik het even niet meer. Maar in dit werk heb ik niet heel veel druk. Wanneer ik wel stress heb dan ga ik orde scheppen, taken verdelen, collega’s vragen dingen over te nemen. Af en toe moet je ook gewoon even denken “het is zoals het is”.  10. Ik kan op zich wel goed functioneren als ik onder druk sta, maar uiteindelijk moet ik altijd wel een prijs betalen.  11. Ik zou hier helemaal niet zo veel stress hoeven ervaren maar op de een of andere manier lukt me dat toch wel regelmatig om dat voor elkaar te krijgen.  12. Ik weet eigenlijk heel goed hoe ik met stress om moet gaan, maar dat wil niet zeggen dat ik dat ook altijd doe.  13. Beetje, op dit moment minder omdat ik aan het opbouwen ben en een gevoelig persoon ben. Ik kan niet goed omgaan met stress van anderen om me heen of spanningen.  14. Als er stress is dan zoek ik naar waar de mogelijkheden liggen of wat ik moet doen om me wel weer anders te voelen. | De geïnterviewden beoordelen hun stressbestendigheid als volgt:  - Men ervaart wel eens stress, maar beoordeelt dit niet als belemmerend.  - De stress die men ervaart komt vooral uit de situaties van cliënten, maar men neemt het niet mee naar huis.  - Men weet van zichzelf hoe zij met stress omgaan en om moeten gaan, dit lukt echter niet altijd. |
| Eigenwaarde | 1. Ik denk wel dat ik te vaak twijfel aan mezelf en dat ik altijd denk dat andere mensen dingen beter kunnen. Maar ik kan me ook rationeel bedenken dat dat niet echt nodig is. Het zou dus wel iets steviger kunnen, vertrouwen in mijn eigen kunnen.  2. Met een cijfer zou ik het als een 7 beoordelen.  3. Ik ben op zich ben ik best wel zeker van mijn kunnen en dingen die ik doe.  4. Toen ik met een nieuwe opleiding begon was het een onzekere periode maar daar ben ik sterker uitgekomen.  5. Hoe ik naar mezelf kijk, dat heeft er zeker een grote invloed op, je neemt natuurlijk ook wel jezelf mee naar je werk. Dus ik ben wel zekerder geworden van mezelf.  6. Qua werk wel goed. Ik weet wel wat ik aan mezelf heb in mijn vak en daar sta ik voor en dan weet ik wel wat ik daarin kan.  7. Dat is goed, ik weet inmiddels wel waar ik goed in ben en daar ben ik nooit onzeker over.  8. Over het algemeen ben ik wel positief over mezelf, ik vind eigenlijk ook heel erg goed in wat ik doe. Ik ben wel heel zelfkritisch.  9. Een 7,5 denk ik. Ik ben wel tevreden met wie ik ben en wat ik doe en hoe mijn lever eruit ziet. Ik ben wel iemand die veel na kan denken wat de juiste beslissing kan zijn en of ik het wel goed heb gedaan, ik ben vrij kritisch ingesteld dus soms zorgt dat voor twijfel of een stukje onzekerheid.  10. Goed, je ben wie je bent en daar moeten ze het maar mee doen. | De geïnterviewden beoordelen hun eigenwaarde als volgt:  - Men is zeker in wat zij doen en wat zij kunnen.  - Men twijfelt wel eens aan zichzelf, maar kan na rationeel nadenken wel beslissen dat dit niet nodig is. |

Tabel 12. Persoonlijke hulpbronnen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Code | Fragment | Conclusie |
| Werkdruk | 1. De werkdruk vind ik wel hoog en ik vind ook echt dat er veel gevraagd wordt van ons. Lijstjes zijn nooit af.  2. Van onrust en onzekerheid neemt de druk ook heel erg toe.  3. Ik vraag me af of die werkdruk echt gezien wordt door de hoger lagen.  4. Voor de transitie was de werkdruk ook hoog, maar nu komt er nog meer bij.  5. Mega hoog! Die is nog nooit zo hoog geweest! Eerlijk gezegd vind ik dat ik mijn werk niet meer goed doe. Ik kom vaak al een half uur eerder en dan nog kom je aan heel veel dingen niet toe die je zou willen omdat het de jongeren en jezelf vooruit zou kunnen helpen.  6. Wij zitten een beetje in de luwte van alle commotie en zo, wij moeten ook onze cliëntcontacttijd maken, dat moeten wij ook allemaal doen, maar wij krijgen wel wat meer tijd voor andere dingen. Wij hebben ook best wat zekerheid dat scheelt ook druk.  7. Het verschilt een beetje, maar ik heb niet het gevoel dat ik continu wordt overvraagd. Voor nu vind ik de werkdruk niet te hoog.  8. Nu wel belastend, dat komt vooral uit de onzekerheid en een aantal extra taken.  9. Niet zo hoog, gewoon goed, wisselend, lekker een beetje uitdaging is af en toe ook leuk. Maar ik vind het niet te vergelijken met werkdruk op de groep of waar je crisis hebt.  10. Dat zou helemaal niet zo hoog hoeven zijn, maar dat ervaar ik soms wel zo.  11. Goed in balans op dit moment.  12. Ik ben wel iemand die een volle caseload heeft en dat vind ik juist wel lekker dus ik hou ook wel van een beetje werkdruk. Je hebt een keus. | De geïnterviewden beoordelen de mate van werkdruk als volgt:  - Hoog, te hoog, extreem hoog.  - Door onrust en onzekerheid neemt de druk toe.  - Door de transitie is de werkdruk verhoogt.  - Bij een aantal is de werkdruk in balans.  - Hier kun je zelf ook invloed op uitoefenen.  - “To do lists” zijn nooit af. |
| Bureaucratie | 1. Communicatie gaat heel snel en ik heb niet het idee dat je langs allerlei procedures moet.  2. Protocollen e.d. zijn wat bureaucratischer, maar daar zijn protocollen ook voor en die zijn ook allemaal goed beschreven. Je maakt afspraken en daar hou je je aan mits je kan uitleggen waarom of wat je anders doet.  3. Dat is minder aan het worden, wel positief, lijntjes korter, sneller beslissingen genomen.  4. Qua verslaglegging en procedures is het veel, helaas zijn die regels en procedures wel nodig. Het is perfect wat er gevraagd wordt of wat er op papier staat maar in de praktijk is dat gewoon niet altijd haalbaar.  5. Vanaf het begin dat ik hier werk zijn we ermee bezig de administratie te verminderen, ik vind dat we nu wel de administratie doen die nodig is, wat een doel heeft.  6. Als je een probleem hebt krijg je snel reactie, korte lijntjes.  7. Ik ben wel benieuwd hoe dat straks gaat met de coöperatieve coöperatie.  8. Dat vind ik wel redelijk meevallen. We moeten wel veel, maar ik heb daarin een beetje mijn eigen weg gevonden om daar vorm aan te geven. Het is ook wel routine geworden en het is in belang van de behandeling.  9. Soms denk ik wel dat het iets “te” is, maar dat is meer op instellingsniveau, vanuit mijzelf heb ik er niet heel veel mee te maken.  10. Dat vind ik hier reuze meevallen, maar daarbuiten is het wel meer.  11. Ik vind het wel heel erg belangrijk dat je je realiseer dat je dat om verantwoording af te leggen voor hetgeen wat je doet. Maar niet in plaats van wat je doet.  12. Ik ervaar het helemaal niet alsof er veel lagen/lange lijnen naar boven zijn. 13. Die is wel groot, we hebben veel met wet- en regelgeving te maken. Maar ik heb er ook niet zoveel last van. In ons werkveld is die ook wel deels nodig.  14. Bij ons in de organisatie is het zo dat de lijnen best wel kort zijn, dat iedereen makkelijk te bereiken is en dat je mensen makkelijk kan benaderen dat het niet zo’n hele bureaucratische cultuur hier is.  15. Er is wel bureaucratie door alle registraties die je moet doen. Het heeft allemaal wel een functie, maar ik vind het soms ook wel zonde van mijn tijd. | De geïnterviewden beoordelen de mate van bureaucratie als volgt:  - Communicatie gaat snel.  - De lijnen naar boven toe zijn kort, er zitten weinig lagen in de organisatie, wel meer als vroeger.  - Qua verslaglegging en procedures is het veel, maar dit is nodig.  - Men is benieuwd hoe dit zal gaan bij de coöperatieve organisatie. |
| Zwaarte (fysiek, mentaal en emotioneel) | 1. Verschilt per casus, een kind waarbij ik niet weet wat ik moet doen maakt het zwaarder of schrijnende gevallen. Ik lig er niet wakker van of neem het niet mee naar huis, maar ben aan het eind van de dag wel gesloopt.  2. Het werk is niet heel fysiek, maar het doet wel wat met je, mentale vermoeidheid.  3. De belasting is wel draaglijk.  4. Ik vind het heel zwaar, dat is gewoon omdat je alles goed wil doen en je ziet gewoon dat je niet genoeg tijd hebt om alles goed te doen.  5. Je krijgt veel naar je hoofd geslingerd, qua scheldwoorden, ik zal het nooit normaal gaan vinden maar je leert ermee omgaan.  6. Fysiek is het niet zwaar, hoewel qua onregelmatige tijden wel. Vooral de slaapdiensten.  7. Fysiek niet, mentaal is het wel intensief. Je moet heel alert zijn, in staat zijn de diepere laag te zien, om te horen wat er achter de boodschap zit. Emotioneel kan ook pittig zijn, bijvoorbeeld als je merkt dat je niet verder komt.  8. Als er aan het eind van de week of in het weekend escalaties zijn, dan moet je daar wat mee. Dat kan ook pittig zijn.  9. Aan de andere kant denk ik dat als het mentaal zwaar is dat het ook invloed heeft op je fysieke toestand.  10. Deze baan is wel belastend in de emotionele zin, dat je veel problemen hoort en wat dat betreft ben je toch altijd wel met negatieve dingen bezig. Fysiek valt wel mee, dat is meer mentaal denk ik. Het is zwaar, dat hoort bij het vak maar het is mooi dat je er iets mee kan. Soms ben ik wel uitgeteld aan het eind van de dag, de laatste tijd vaker.  11. Ik neem het niet mee naar huis, in het begin wel hoor. Maar nu moet het wel een extreem geval zijn, wil je er nog eens thuis aan denken.  12. Niet zwaar.  13. Vergeleken met andere functies die ik binnen de stichting heb gehad, vind ik dat hier het minst zwaar. De zwaarte die er is zou vooral mentaal zijn dan. Maar dat is ook het leuke, dus dat voelt ook heel vaak niet al zwaar.  14. Ik vind het een zware baan als je hem volledig uitvoert. Ik heb mijn werk aangepast dat maakt het minder zwaar. Maar als je hem volledig uitvoert dan denk ik dat het best wel pittig is, omdat je met best wel wat werkdruk te maken hebt.  14. Je stapt continue in situaties binnen waar er geen balans is, waar er hectiek is, waar er chaos is, waar er spanning is en ij moet zorgen dat jij daarin een rustpunt blijft en dat je de situatie gaat veranderen.  15. Ik heb wel eens gehad dat ik het werk mee naar huis nam, dat lag aan de druk die op dat moment speelde.  16. Op fysiek vlak is dit niet zo zeer zwaar werk.  17. Wisselend, hangt van de zaken af. Het ene komt dichterbij jou als persoon. Ik neem het niet echt mee naar huis, kan de deur goed achter me dicht trekken. Soms heb je veel afspraken, dan ben ik wel moe na het werk. | De geïnterviewden beoordelen de zwaarte als volgt:  - Fysiek niet zwaar, tenzij je onregelmatige tijden moet werken.  - Verschilt per casus, sommige gevallen raken je persoonlijk.  - Mentaal is het intensief, maar wel draaglijk.  - Emotioneel is het belastend, maar niet te zwaar. |

Tabel 13. Taakeisen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Code | Fragment | Conclusie |
| Afleiding | 1. Er is geen tijd voor afleiding, alleen af en toe een kletsplaatje.  2. Veel afleiding in de negatieve zin, zoals de telefoon en de deurbel.  3. Er is ook afleiding in de positieve zin, als het even niet lukt kun je tussendoor boodschappen doen.  4. Negatieve zin kan zijn dat er veel mensen in en uit lopen. Daarom werk ik ook wel eens thuis dan ben ik veel productiever omdat er ik minder afleiding is.  5. Je wordt afgeleid door telefoontjes en mailtjes, telefoons opnemen is wel altijd nodig, altijd werk gerelateerd. E-mails beantwoord ik vrij snel.  6. Als ik met een kind bezig ben, helemaal niet. Op woensdags zijn er veel collega´s dus dan loop er wel eens wat binnen.  7. Ik vind niet dat er veel dingen zijn waarvan ik denk dat is zonde van mijn tijd. We vergaderen ook niet overmatig veel en ik vind het wel belangrijk dat je het met elkaar blijft doen en dat alle neuzen dezelfde kant op blijven staan.  8. Daar heb ik wel eens last van. Mijn collega op de kamer praat heel hard aan de telefoon. Of als ik het druk heb en collega’s willen een praatje maken, dat moet je wel in de gaten houden.  9. Ik merk sinds dat ik regelmatig thuis werk, dat ik het wel fijn vind dat ik dat veel minder heb. Ik laat me snel afleiden, want als ik dat niet wil dan gebeurt dat niet en kan ik me goed focussen.  10. Je kan zelf kiezen, vorm geven hoeveel je je laat afleiden. Ik probeer altijd wel structuur aan te brengen dat je inplant wanneer je je verslagen maakt en wanneer je reageert op je e-mails en je dingen niet te lang laat oplopen.  11. Dat hoort er gewoon bij, maar je hebt er zelf een keus in. Soms negeer je de afleiding en soms niet. Mijn e-mail staat eigenlijk altijd wel open. | De geïnterviewden beoordelen de mate van afleiding als volgt:  - Er is afleiding in de vorm van een e-mail, de telefoon en de deurbel.  - Er lopen veel collega’s binnen.  - Je hebt zelf in de hand hoeveel je afgeleid wordt.  - Thuis werken wordt als fijn ervaren, omdat men dan minder wordt afgeleid.  - Vergaderingen worden niet als overmatig of zinloos ervaren. |
| Technologische hulpmiddelen | 1. Sneller computers en de goede spullen zoals een beamer en videocamera en een goed intern systeem voor rapporteren.  2. Misschien is een tablet voor ons ook handig als we meer ambulant gaan werken.  3. Ik ben niet zo handig met computers, ik schrijf liever ook al kost het meer tijd dan wanneer je gelijk aantekeningen maakt op je laptop.  4. Nee, ik ben niet zo van de technologische hulpmiddelen dus volgens mij niet.  5. Ik zou het niet zo goed weten, alles wat we nodig hebben is hier en is geregeld en werkt.  6. We hebben smartphones gekregen, dat werkt goed, wat sneller contact met jongeren via de app.  7. Weet ik niet, misschien iets in het registratiesysteem dat dat wat meer aan elkaar gekoppeld is.  8. Systeem waar we mee werken is een beetje achterhaald, dat mag wat beter werken.  9. We hebben tablets gekregen, die wou ik heel graag hebben, maar die gebruik ik niet.  10. Het zou fijn zijn als het registratiesysteem een keertje helemaal goed was geregeld.  11. Sinds een smartphone heb is de omgang met jongeren heel prettig.  12. Ik ben soms een beetje bang dat elektronica als vervanging voor goed hulpverlenen wordt gebruikt. Niet ter ondersteuning maar als professional schrijf je alles netjes op, dus doe je het goed.  13. Ik zou in een intakegesprek natuurlijk meteen op de laptop aantekeningen kunnen maken, maar dat vind ik niet prettig. Dan ervaar ik ook meteen meer afstand met degene met wie ik praat.  14. Het is heel prettig om een computertje te hebben, om bijvoorbeeld in de trein nog even e-mails te beantwoorden  15. We hebben nu een smartphone en een tablet, maar die tablet gebruik ik weinig. Ik doet het liever uit mijn hoofd of ik zet wat op papier want dat vind ik prettiger praten. Het appen vind ik echt briljant, zeker met jongeren. | De geïnterviewden beoordelen de technologische hulpmiddelen als volgt:  - De smartphones worden als erg fijn ervaren, je hebt nu sneller en makkelijker contact met jongeren.  - Degene die een tablet hebben ontvangen, gebruiken deze vrij weinig.  - Men vind het fijner om tijdens een gesprek/ observatie aantekeningen op te schrijven, in plaats van op een tablet/laptop te typen, men mist het contact anders in het gesprek wat ten koste gaat van de kwaliteit.  - Er is plek voor verbetering in het registratiesysteem  - Snellere computers zouden fijn zijn, met geluidsboxen om de filmpjes op TICK af te kunnen spelen. |
| Inrichting | 1. Het zou fijn zijn om thuis te werken. Ik weet niet of het efficiënter is, maar de afwisseling wordt groter.  2. Het hele systeem dat je met 18 volwassen bent en op eigen benen moet staan dat geldt voor deze jongeren gewoon niet.  3. Wij moeten steeds meer doen in minder tijd dat vind ik ook jammer want dat gaat ten koste van de effectiviteit.  4. Grotere invalpool, zodat we geen mensen van een bureau hoeven in te huren die drie keer zo duur zijn.  5. We zouden heel graag uitbreiding willen, de vraag is er wel maar we zijn vrij klein.  6. Hoe we het nu doen is het behoorlijk efficiënt er moet alleen opgelet worden dat als we meer cliënten krijgen dat we geen extra reistijd krijgen.  7. We hebben het er wel eens over gehad dat intervisie fijn zou zijn, iemand buitenaf die een coachende rol kan innemen.  8. Nou ik denk wel eens, als je er te veel in opgaat dan kijk je uiteindelijk niet meer zo helder of fris tegen situaties aan daar kan je efficiëntie verliezen omdat je niet meer helder en fris de situatie goed kan bekijken. En ik denk als je daarvoor gaat zorgen op de een of andere manier, al is het maar doordat mensen kunnen sporten of even wat anders doen of even hun hoofd leeg kunnen maken, of supervisie doen, als mensen scherper blijven dan werk je gewoon efficiënter en effectiever.  9. Ik denk dat ik meer tijd zou moeten inruimen voor rapporteren en zo. | Ruimte voor verbetering zit volgens de geïnterviewden in de volgende gebieden:  - Thuis werken zou fijn zijn.  - Steeds meer doen in minder tijd gaat ten koste van de effectiviteit  - Grotere invalpool, zodat er geen dure krachten meer ingehuurd hoeven te worden.  - Er moet op de reistijd worden gelet.  - Dingen als sport of supervisie om helder en fris tegen situaties aan te kijken. |

Tabel 14. Extra aspecten van invloed op productiviteit

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Code | Fragment | Conclusie |
| Transitie | 1. Die onzekerheid is vervelend, maar het geeft ook kansen en dat is de andere kant van het verhaal.  2. Ik heb het gevoel dat we hier niks over te zeggen hebben, het gebeurt allemaal gewoon.  3. Het baart me wel zorgen, ik ben een beetje bang dat voor die kinderen van ons het heel lang duurt voordat er specialistische hulp ingezet gaat worden.  4. Ik ben heel bang voor de kwaliteit van de zorg.  5. Samenwerking met scholen gaat verbeteren.  6. Kennis gaat verloren.  7. We worden op de hoogte gehouden, maar we weten niet precies waarvan. De onduidelijkheid wordt wel gecommuniceerd.  8. Ik vind dat bij TriviumLindenhof dingen laat worden doorgepakt.  9. Misschien had de organisatie meer druk op de gemeenten kunnen uitoefenen.  10. Het geheel is natuurlijk dat het beter, korter en goedkoper zou worden. Maar ik denk dat het veels te snel en ad hoc gebeurt en dat der niet goed over nagedacht is en dat we gaandeweg nog tegen heel veel dingen aan gaan lopen.  11. Er hadden meer mensen van de werkvloer bij betrokken moeten worden.  12. Ik vind dat TriviumLindenhof beter is geworden in het betrekken van de medewerkers bij de veranderingen. Dat komt door TICK, er wordt meer aandacht besteed aan filmpjes maken en bijeenkomsten organiseren.  13. Ik sta er niet heel negatief tegenover, ik denk dat het wel nodig is. Wat het lastig maakt is dat alles heel snel gaat. Ik zie wel mogelijkheden, positieve dingen.  14. TriviumLindenhof neemt het voortouw in bepaalde dingen te faciliteren, op te starten. Ik denk dat dat goed is, het geeft mij vertrouwen als werknemer.  15. In de kwaliteit vind ik wel dat we iets moeten inleveren maar ik heb wel de hoop dat dat in een paar jaar weer omhoog kan klimmen. Ik heb nu het gevoel dat we een beetje aan het afbrokkelen zijn.  16. Ik ervaar veel onrust.  17. Als ik het in een groter verband hoor dan zie ik wel de bedoeling, ik vind het soms wel heel optimistisch. Ik vraag me af of er op tijd wordt ingegrepen, dus ik heb ook wel zorg. Maar ik zie ook geen andere oplossing voor mijn stukje.  18. Voor ons heeft TriviumLindenhof heel veel gedaan. Maar zij zijn ook afhankelijk, dus ik denk niet dat ze meer hadden kunnen doen.  19. Ik krijg het meer uit tweede hand mee, maar ik zie voor- en nadelen. Ik denk dat we efficiënter gaan werken. Ik vind het wel moeilijk om te zien dat collega’s weg moeten. Ik geloof ook niet zo in verandering, maar je moet het beste ervan proberen te maken.  20. De manier waarop de organisatie met mensen omgaat daar ben ik ook niet zo over te spreken. Mensen krijgen niet de begeleiding die ze nodig hebben. Sommige mensen hebben gewoon hele nare ervaringen binnen de organisatie en dat vind ik jammer.  21. Ondanks de drukte moet de organisatie wel blijven informeren en ons het gevoel geven dat ze meedenken i.p.v. dat ze van ons af willen.  22. Al die vrolijke filmpje op internet staan en het wordt allemaal zo vrolijk gebracht dat vind ik een beetje flauw, ga nou niet doen alsof het allemaal zo fantastisch is. Het feit is dat je kwaliteit moet inleveren. Maar dat het wat zakelijker wordt, daar zie ik de voordelen van in.  23. Ik heb daar helemaal niet een goed gevoel bij, we zullen wel moeten en we zullen er het best van moeten maken, maar ik hou mijn hart vast voor gevolgen die het gaat hebben. Er zitten best dingen in waarvan ik denk dat zou niet slecht zijn, maar dan zou je ze eerst los moeten invoeren.  24. De mate van informatievoorziening gaat niet helemaal goed. Het is jammer genoeg niet zo dat als je een bestuurder hebt die de hele tijd roept dat iedereen binnen mag lopen, dat het dan ook daadwerkelijk gebeurt. Ik merk dat collega’s erg slecht op de hoogte zijn van hoe het eruit gaat zien of het als een “ver van hun bed show” ervaren totdat het echt hun eigen functie gaat betreffen.  25. We worden overstelpt met informatie, ook via TICK.  26. Ik sta er wel positief tegenover, ik denk dat het wel goed is dat bepaalde dingen veranderen in ons werkveld. Ik ben ook wel benieuwd wat het teweeg gaat brengen. Dat zie ik wel echt positief in, het biedt weer nieuwe mogelijkheden en nieuwe kansen.  27. De informatievoorziening is wel veel je kan op veel verschillende plekken informatie krijgen. Maar je overziet het niet echt wat voor onduidelijkheid en onzekerheid zorgt. Maar ik heb wel mijn best gedaan om naar verschillende informatiebijeenkomsten te gaan en veel te lezen en bij te houden.  28. Vanaf 1 januari stop ik met deze functie en ik ben nog aan het kijken wat ik precies ga doen. Ik doe wat ik kan doen en dat geeft een stukje houvast om te weten dan komt er ook wel weer iets op je pad wat bij je past.  29. Ik zie vooral heel veel kansen en dat zie ik al vanaf het begin omdat ik denk dat dat is waar ons werk overgaat. Over het aansluiten bij de gezinnen, bij hun netwerk en bij hun eigen kracht en wat zij belangrijk vinden.  30. Ik denk dat TriviumLindenhof er wel al vroeg op in heeft gespeeld, ook met de bezuinigingen en nadenken waar we moeten beginnen en niet wachten tot het laatste moment wat ik bij andere organisaties soms nog wel hoor. | De geïnterviewden ervaren de transitie als volgt:  - Er zijn kansen.  - De onzekerheid is vervelend.  - Er zijn zorgen over de kwaliteit van de zorg.  - De zorg bestaat dat het te lang gaat duren voordat kinderen bij de specialistische zorg terecht komen.  - Er worden nog veel dingen te laat en te snel gedaan.  - Er hadden meer mensen van de werkvloer betrokken moeten worden.  - TriviumLindenhof heeft stappen gemaakt met het betrekken van medewerkers en de communicatie.  - Er word veel gecommuniceerd, ook al is het maar de onduidelijk, misschien te veel.  - TriviumLindenhof is ook afhankelijk.  - Het wordt te vrolijk gebracht door de organisatie, er mag ook wel eens gezegd worden dat het niet allemaal leuk is.  - De bestuurder zegt dat iedereen altijd binnen mag lopen, dit gebeurt alleen niet altijd. |
| Pilot bevlogenheid | 1. Ik vind het onderwerp leuk.  2. Ik zie dat wel als meerwaarde. Als je met cijfers gaat werken kan je wat gerichter vragen stellen met verdieping. Meer begrip voor elkaar en het ziekteverzuim naar beneden halen.  3. Elke week invullen ben ik niet zo van, als het een tijdje gedaan wordt als middel om je ergens bewust van te worden dan zie ik daar wel meerwaarde van. Ik ben ook een beetje tegen dat we dingen gaan doen om het doen.  4. Ik denk dat de pilot wel een leuk middel kan zijn. Je zou de vragen iets specifieker kunnen maken, maar dat zou je per team kunnen bekijken. Ik denk wel dat het fijn is als je iets concreets in handen hebt en dat je dan sneller dingen met elkaar bespreekt.  5. De pilot spreekt me niet aan, ik heb wel wat beters te doen. Één keer per jaar vind ik prima of bij teams waar veel onrust is kan het van toegevoegde waarde zijn. Maar als het bij mij niet lekker gaat dan kan ik gewoon mijn baas bellen.  6. Toen ik de vragenlijst invulde was er nog veel meer onduidelijkheid, ik meer erkenning gekregen en voor wat er speelde. Nu sta ik er weer wat positiever tegenover maar ik ga gewoon niet meer op in mijn werk. Dus dat was wel een stuk frustratie, gebrek aan bevlogenheid.  7. Ik vind het wel heel leuk dat je het doet, omdat ik denk dat het heel belangrijk is en het is iets wat ik wel vaak heb gemist bij sommige mensen om me heen in dit werk.  8. Ik denk dat het vooral ligt in de definitie, iedereen heeft een andere definitie van bevlogenheid. | De geïnterviewden zeggen het volgende over het structureel meten van bevlogenheid:  - Het is een leuk onderwerp en het is belangrijk dat er iets mee gedaan wordt.  - Dat is een meerwaarde, zodat je makkelijker met elkaar in gesprek kan gaan.  - Elke week is te veel, het is dingen doen om het dingen doen.  - De bevlogenheid van een persoon kan erg verschillen per tijd.  - Iedereen heeft een andere definitie van bevlogenheid. |
| Toevoeging | 1. Balans lijkt zoek te raken tussen wat er gevraagd wordt en wat er mogelijk is.  2. Het moet allemaal helemaal geweldig zijn bij TriviumLindenhof, maar sta ook eens even stil dat het op sommige fronten misschien niet zo leuk is.  3. Ik ben enthousiast over mijn werk. Nou, heb ik ook wel eens momenten dat ik liever vrij was geweest of dat ik er even klaar mee ben. Maar over het algemeen spreekt bevlogenheid me ook heel erg aan.  4. Waar ik soms moeite mee heb is dat niet alle collega’s even gemotiveerd zijn.  5. Bevlogenheid moet uit jezelf komen, je moet het niet verwachten vanuit je organisatie.  6. Ik ben helemaal niet tevreden met de organisatie hoor.  7. Het belangrijkste voor bevlogenheid is dat je de ruimte krijgt om je te ontwikkelen maar ook om dingen te doen, je werk in te vullen. | De geïnterviewden willen na het interview het volgende toevoegen:  - Balans lijkt zoek te raken tussen wat er gevraagd wordt en wat er mogelijk is.  - Ik ben enthousiast over mijn werk.  - Ik heb soms moeite dat niet iedereen even gemotiveerd is. |

Tabel 15. Afronding

## Bijlage 10. Interview over pilot bevlogenheid

### 10.1. Interviewvragen

Gegevens

Functie:

Datum:

Tijd:

Inleiding

Om het interview in te leiden komen de volgende punten aan bod:

* Voorstellen: Inez Hubenet, student Bedrijfskunde MER met een specialisatie HRM aan de Hogeschool Utrecht en doe nu mijn afstudeeronderzoek bij TriviumLindenhof.
* Doel onderzoek: bevlogenheid van de medewerkers verhogen.
* Doel interview: inzicht krijgen in de pilot bevlogenheid
* Opbouw interview:
* Duur interview: 45 minuten, met uitloop van een kwartier.
* Soort vragen: open vragen met ruimte voor een eigen inbreng middels doorvragen.
* Anonieme en vertrouwelijke verwerking van gegevens.
* Benadrukken dat de eigen mening van de geïnterviewde van belang is.
* Gebruik recorder indien toestemming
* Onderzoeksrapport per eind januari beschikbaar.

Te doen

* Recorder aanzetten

Interviewvragen

1. Wat is jouw functie?
2. Waarom deden jij en je team mee aan de pilot?
3. Kun je kort vertellen wat de pilot inhoudt?
4. Hoe is het bevallen?
5. Wat beschouw je als het grootste voordeel?
6. De vragenlijst was niet anoniem, belemmerde dat met het invullen?
7. Denk je dat wanneer je dit een heel jaar lang moet doen elke week, dat je het nog steeds zou doen?
8. Hoe zorgden jullie ervoor dat je niet alleen op de negatieve punten ging kijken maar ook positief bleven?
9. Wat zou je aanpassen?

### 10.2. Samenvatting interview

De verkorte vragenlijst kon op elk moment van de dag doen gedurende donderdag tot en met zondag worden ingevuld. Op maandag werden de scores door iemand handmatig verwerkt en vervolgens voor het gehele team inzichtelijk gemaakt.

In eerste instantie ontstond er weerstand vanuit de medewerkers, omdat men bevlogenheid een onbestemd begrip vond. Dankzij het enthousiasme en nadere uitleg vanuit de clustermanager is men er toch mee aan de slag gegaan. Vervolgens ontstond er weerstand tegen de vragenlijst, deze zou "vaag" zijn. Hierop is de woordkeuze in de vragenlijst aangepast maar er is ook benadrukt dat de vragenlijst vooral een middel is, een middel om in gesprek te komen met elkaar.

Het gesprek moest in het begin nog erg gestimuleerd worden door de clustermanager in de vergaderingen, maar kwam langzamerhand ook steeds meer uit de medewerker zelf. Die gesprekken ontstonden ook steeds meer bij het koffiezetapparaat en in de wandelgangen, echter merkte je dat dit vooral was tussen mensen die elkaar al goed kende.

Een waardevolle toevoeging aan de vragenlijst was een reflectievraag op het einde, deze hoefde niet beantwoord te worden, maar was bedoeld om na te denken hoe men tot de score van die week was gekomen. Wat is er in de week gebeurd en hoe voelt men zich daarbij. In het hectische werk van de jeugdzorg is er vaak weinig ruimte om na te denken wat het werk met je doet, de vragenlijst is daar een goed hulpmiddel voor.

De vragenlijst was niet anoniem, de scores waren voor het gehele team inzichtelijk. Hierdoor zou je sociaal wenselijke antwoorden kunnen creëren, maar dit is niet gebeurd volgens de clustermanager, terwijl één van de teams nog een redelijk nieuw team was. De clustermanager denk dat dit kwam doordat er vanaf het begin duidelijk is aangegeven, dat wanneer je niet over de uitkomst van de vragenlijst wilde praten dat dit niet ook niet hoefde.

## Bijlage 11. Interview met bedrijfsarts

Functie:

Datum:

Tijd:

Inleiding

Om het interview in te leiden komen de volgende punten aan bod:

* Voorstellen: Inez Hubenet, student bedrijfskunde MER, met specialisatie HRM aan de Hogeschool Utrecht en doe nu mijn afstudeeronderzoek op de afdeling P&O bij TriviumLindenhof.
* Doel onderzoek: verhogen van de bevlogenheid van de medewerkers van TriviumLindenhof.
* Doel interview: inzicht krijgen in het ziekteverzuim en aspecten die invloed hebben daarop.
* Duur interview: 30 minuten, met uitloop van een kwartier.
* Soort vragen: open vragen
* Interview is uit hoofde van functie, toestemming vragen voor het noemen van naam en/of functie, na goedkeuring van geschreven stuk.
* Gebruik recorder indien toestemming.
* Onderzoeksrapport per februari beschikbaar.

Te doen

* Recorder aanzetten

Interviewvragen

1. Het ziekte verzuim is hoog bij TriviumLindenhof, klopt dat?

*Topics: Dec 2012: 6.13%, dec 2013: 5.63%, 2014: 6%?, gemiddelde NL 2013: 3,8%*

1. U spreekt veel medewerkers tijdens uw spreekuur, hoe komt het dat het ziekteverzuim zo hoog is?
2. Is het vooral kortdurend of langdurend ziekteverzuim?
3. Hoe denkt u dat we het ziekteverzuim kunnen verlagen?
4. Denkt u dat werkdruk ook een van de oorzaken is?
5. Hoe komt het dat werkdruk resulteert in ziekteverzuim?
6. Hoe denkt u dat we de werkdruk kunnen verlagen?

## Bijlage 12. Interview met P&O manager

Functie:

Datum:

Tijd:

Inleiding

Om het interview in te leiden komen de volgende punten aan bod:

* Voorstellen: Inez Hubenet, student bedrijfskunde MER, met specialisatie HRM aan de Hogeschool Utrecht en doe nu mijn afstudeeronderzoek op de afdeling P&O bij TriviumLindenhof.
* Doel onderzoek: verhogen van de bevlogenheid van de medewerkers van TriviumLindenhof.
* Doel interview: inzicht krijgen in verschillende aspecten van HR beleid.
* Duur interview: 30 minuten, met uitloop van een kwartier.
* Soort vragen: open vragen
* Interview is uit hoofde van functie, toestemming vragen voor het noemen van naam en/of functie, na goedkeuring van geschreven stuk.
* Gebruik recorder indien toestemming.
* Onderzoeksrapport per februari beschikbaar.

Te doen

* Recorder aanzetten

*Transitie*

1. De transitie is onder andere bedoeld om de jeugdzorg efficiënter en goedkoper te maken. Heb jij hier cijfers of dingen over?

*Ziekteverzuim*

1. Is er een ziekteverzuimbeleid (ik kan geen handboek vinden)?
2. Bij wie liggen de verantwoordelijkheden?

Strategisch: opstellen van doelstelling, tactisch: opstellen van beleid en uitvoerend:

1. Wordt het ziekteverzuim in kaart gebracht?
2. Zijn de eerste twee ziektedagen hier voor eigen rekening (wachtdagen)?
3. De psychische arbeidsbelasting is vrij hoog voor de professionals, wat wordt hier aan gedaan?
4. Is er een vertrouwenspersoon binnen de organisatie voor de werknemers?
5. Hier op de personeelsafdeling wordt er geluncht achter de computer, gebeurt dat op meer plekken in de organisatie?
   1. Waarom?
6. Het ziekteverzuim is al een aantal jaar te hoog, wordt hier actief aan gewerkt?

*Technologische hulpmiddelen*

1. Ik heb opgevangen dat jullie qua technologische hulpmiddelen al een hele slag hebben gemaakt. Wat hebben jullie precies gedaan?

## Bijlage 13. Interview met opleidingsfunctionaris

Gegevens

Functie:

Datum:

Tijd:

Inleiding

Om het interview in te leiden komen de volgende punten aan bod:

* Voorstellen: Inez Hubenet, student Bedrijfskunde MER met een specialisatie HRM aan de Hogeschool Utrecht en doe nu mijn afstudeeronderzoek bij TriviumLindenhof.
* Doel onderzoek: productiviteit verhogen.
* Doel interview: inzicht krijgen in trainingsontwikkelingen.
* Opbouw interview: vragen over het werk, werkervaring, persoonlijkheid
* Duur interview: 45 minuten, met uitloop van een kwartier.
* Soort vragen: open vragen met ruimte voor een eigen inbreng middels doorvragen.
* Gebruik recorder indien toestemming
* Onderzoeksrapport per eind januari beschikbaar.

Te doen

* Recorder aanzetten

Interviewvragen

1. Wat is jouw functie binnen TriviumLindenhof?
2. Wat doen jullie aan training en scholing van de medewerkers?
   1. BamW
   2. Scholingsplatform
   3. Professionalisering jeugdzorg
   4. Vertel meer!
3. Wat is volgens jouw het belang van opleiding?
   1. Motivatie / productiviteit / up to date houden van kennis / uitstroom verminderen
4. Wordt er in de gaten gehouden dat de trainingen die gevolgd worden ook iets opleveren?
   1. Dat medewerkers wel de goede trainingen volgen
5. Zou jullie opleidingsbeleid beter kunnen?
   1. Hoe?

## Bijlage 14. Kosten en baten

In deze bijlage zijn de totale kosten en baten weergegeven van de aanbevelingen. De kosten zijn in 2015 ongeveer een kwart miljoen lager dan de opbrengsten.

### 14.1. Kosten

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aanbeveling | Soort kosten | Kosten |
| 1. Bevlogenheid op de agenda houden. |  |  |
| * Jaarlijks bevlogenheidonderzoek houden | Één maandloon stagiaire | €250 |
| * Wekelijkse vragenlijst bevlogenheid | Prijs systeem  Personeelskosten implementatie | ?  x |
|  |  | **€250** |
| 2. Ziekteverzuim verlagen |  |  |
| * Beleid op papier | Personeelskosten | €136 |
| * Balans werk/vrijetijd | Halfuur pauze per dag | x |
| * Goede voorbeeld geven | Door leidinggevenden | x |
| * Verlofdagen controleren | Door clustermanagers | x |
| * Cultuuronderzoek | Stagevergoeding | €1.250 |
|  |  | **€1.386** |
| 3. Werkdruk draaglijker maken |  |  |
| * Voldoende rust | Halfuur pauze per dag | X |
| * Assertiever worden/time kunnen managen | Assertiviteitstraining of timemanagementtraining | €126.750 |
|  |  | **€126.750** |
| 4. Leren aantekeningen maken op tablet |  |  |
| * Externe training voor 35 medewerkers | Deelnamekosten | €4.050 |
| * Coaching collega’s | Door de medewerkers die de externe training hebben gevolgd | x |
|  |  | **€4.050** |
| 5. Mate van feedback verhogen. |  |  |
| * Video Interactiebegeleiding | Personeelskosten Video Interactiebegeleider (8 uur per jaar/ per werknemer) | €50.100 |
| * Externe training voor medewerkers | Deelnamekosten | €31.200 |
| * Coaching collega’s | Door de medewerkers die de externe training hebben gevolgd | x |
|  |  | **€81.300** |
| 6. Ontplooiingsmogelijkheden vergroten. |  |  |
| * Actief en creatief meedenken | Door clustermanager | x |
|  |  |  |
| Totaal |  | **€213.736** |

#### Toelichting

Een uitleg hoe bovenstaande bedragen berekend zijn.

1. **Bevlogenheid op de agenda houden.**

Het jaarlijkse bevlogenheidonderzoek, kan door een meewerkstagiaire gedaan worden. De vragenlijst is al gemaakt, deze moet verspreid worden via een gratis surveywebsite, de medewerkers zullen waarschijnlijk aan de lijst herinnerd moeten worden na 2 weken om het gewenste aantal respondenten te halen en de resultaten moeten geanalyseerd en beschreven worden. Qua kosten zijn dit dus alleen de personeelskosten van een stagiaire. De stagiaire zal er waarschijnlijk geen volle maand mee bezig zijn, maar heeft wel minimaal een maand nodig qua doorlooptijd. Daarnaast kan hij dus ingezet worden voor andere taken.

*Vaste stagevergoeding per maand: €250*

Om de bevlogenheid wekelijks te meten zal er een systeem moeten worden ingericht, waarmee de werknemers wekelijks de lijst kunnen invullen en waarmee de scores op de eigen intranet terecht komen. Voordat de vragenlijst wekelijks uitgezet kan worden zullen de clustermanagers in hun teams eerst draagvlak moeten creëren voor de wekelijkse vragenlijst. Vervolgens zullen de clustermanagers samen met hun teams de beste vragenlijst samenstellen. Dit kan beide tijdens de team overleggen plaats vinden waardoor het geen extra kosten met zich meebrengt.

*Implementatie- en gebruikskosten systeem: onbekend*

*Personeelskosten implementatie: €0*

1. **Ziekteverzuim verlagen**

Als eerst zal er een recent ziekteverzuimbeleid op papier moeten komen. Hier zal een P&O medewerker ongeveer een dag mee bezig zijn, de enige kosten hiervan zijn dus personeelskosten, deze zijn uit het CAO verkregen. Een belangrijk onderdeel van het ziekteverzuimbeleid is de balans tussen werk en vrije tijd. In de ATW is vastgesteld dat iedereen op een werkdag van meer dan 5,5 uur een half uur pauze zou moeten houden. Dit is dus verplicht en kost ook geen geld om in te voeren. Om te zorgen dat werknemers ook fysiek afstand nemen van de werkzaamheden tijdens de pauze moeten de leidinggevenden hierin het goede voorbeeld geven, dit kost niks. Daarnaast moeten de clustermanagers opletten dat iedereen zijn verlofdagen opneemt, ook dit kost niks.

*Maandsalaris P&O-medewerker: €2.451,02 🡪 1 dag: €136*

*Halfuur pauze per dag: €0*

*Goede voorbeeld: €0*

*Verlofdagen controleren: €0*

Er zou echter wel voor gekozen kunnen worden om een cultuuronderzoek te laten uitvoeren. Dit zou gedaan kunnen worden door een afstudeerstagiaire, waardoor je in eerste instantie als kosten alleen de vergoeding voor de stagiaire hebt. Een afstudeerstage duurt meestal 5 maanden. Aan de hand van het onderzoek kunnen er nog wel kosten bij komen voor de cultuurverandering.

*Vaste stagevergoeding per maand: €250 🡪 5 maanden: €1.250*

1. **Werkdruk draaglijker maken**

Om de werkdruk draaglijker te maken, moeten werknemers voldoende pauze krijgen. Dit is al geïmplementeerd in het ziekteverzuimbeleid waardoor er geen extra kosten gemaakt hoeven te worden voor deze aanbeveling. Daarnaast zou voor medewerkers die het moeilijk vinden om nee te zeggen tegen extra taken een assertiviteitstraining nuttig zijn. De training kan bijvoorbeeld gevolgd worden bij assertief.nl. Er wordt vanuit gegaan dat ongeveer 300 van de 500 medewerkers last heeft van een te hoge werkdruk. Voor ongeveer 150 medewerkers kan deze training handig zijn. Ook kan er een timemanagement training gevolgd worden, waardoor medewerkers hun werkdag efficiënter kunnen indelen. Dit kan bijvoorbeeld bij ‘Het effectieve werken’, er wordt vanuit gegaan dat 150 andere medewerkers deze training willen volgen.

*Halfuur pauze per dag: €0*

*Goede voorbeeld: €0*

*Training assertiviteit: €395 🡪 150 medewerkers: €59.250*

*Training timemanagement: €450 🡪 150 medewerkers: €67.500*

1. **Training aantekeningen maken op *tablet***

Medewerkers leren omgaan met *tablets* kan op twee manieren:

* De training om efficiënt te leren omgaan met *tablets* kan gegeven worden door de door TriviumLindenhof opgeleide trainers. Echter zullen zij dan eerst zelf een training moeten volgen om alles te weten over dit onderwerp. Daarom moeten zij eerst zelf een externe training dag volgen, dit kan met een training ‘Training werken met Windows 8 Tablet’ bij de organisatie avk. Deze externe training zal door 8 trainers worden gevolgd, dit is voldoende om de rest van de medewerkers op te leiden. Het is aan TriviumLindenhof zelf om te kiezen waar zij een training organiseren, de organisatie avk is dus een voorbeeld. Hierbij zullen wel duidelijke afspraken gemaakt moeten worden met de externe partij, anders zou het gaan om diefstal van gedachtegoed. De kosten voor de trainingen voor de medewerkers bedragen de loonkosten van de trainer. Aan een trainingsdag kunnen 10 medewerkers meedoen, ongeveer 350 medewerkers hebben een tablet gekregen er zullen dus 35 trainingsdagen georganiseerd moeten worden.

*Deelnamekosten externe training per groep: €1.350*

*Maandsalaris trainer: ±€3.000 🡪 1 dag: €167 🡪 35 dagen: €5.845*

* Omdat TriviumLindenhof met zelfsturende teams werkt, kan er ook voor gekozen worden om uit elk team één iemand extern op te leiden goed om te gaan met *tablets*. Zodat hij of zij vervolgens het team kan coachen om te gaan met *tablets*. Teams hebben een gemiddelde grootte van 10 medewerkers, dit zou betekenen dat er van de 350 medewerkers met een tablet 35 op cursus mogen gaan. De cursus kan bij avk gevolgd worden met groepen van maximaal 12 deelnemers per groep. De trainingsdagen moeten dus bijgewoond worden met drie groepen.

Omdat dit ook ten goeden komt aan de mate van autonomie en de sociale steun in het team wordt optie b geadviseerd.

*Deelnamekosten externe training per groep: €1.350 🡪 3 trainingsdagen: €4.050*

Omdat dit ook ten goeden komt aan de mate van autonomie en de sociale steun in het team wordt optie b geadviseerd.

1. **Mate van feedback verhogen**

TriviumLindenhof heeft al een aantal mensen in huis die Video Interactiebegeleiding mogen geven, ook is de benodigde apparatuur al in huis. De enige kosten hiervoor zijn dan ook de personeelskosten voor de Video Interactiebegeleiders. De 300 pedagogisch hulpverleners zouden twee keer per jaar VIB moeten krijgen, wat per werknemer 8 uur aan personeelskosten van de begeleider zal kosten.

*Maandsalaris Video Interactiebegeleider: ±€3.000 🡪 4 uur: €83,50 🡪 per jaar per medewerker: €167 🡪 300 medewerkers: €50.100*

Ook het leren uitwisselen van feedback tussen collega’s kan op twee manieren:

* De training feedback kan gegeven worden door interne trainers, zij zullen wel zelf een externe training moeten volgen. Er zijn verschillende organisaties die trainingsdagen aanbieden, vaak zijn er kortingsmogelijkheden voor een groep of inhouse trainingen, dit moet t.z.t. uitgezocht worden. Acht trainers dienen deze training te volgen. De kosten voor de trainingen voor alle medewerkers bedragen de loonkosten van de trainers, deze training dient door twee trainers gegeven te worden. Twee trainers kosten samen gemiddeld €334 voor één trainingsdag, voor alle medewerkers dienen er 52 trainingsdagen plaats te vinden.

*Trainingsdag per persoon: max. €600 🡪 8 trainers: €4.800*

*Maandsalaris trainer: ±€3.000 🡪 1 dag: €167 🡪 2 trainers: €334 🡪 52 trainingsdagen: €17.368.*

* Ook bij deze aanbeveling is het een optie om van elk team een afgevaardigde op training te sturen, zodat hij of zij de rest van het team kan coachen en helpen met het geven van feedback. Dit zou neerkomen op 52 medewerkers.

*Trainingsdag per persoon: max €600 🡪 52 medewerkers: €31.200*

Wederom wordt optie b geadviseerd, vanwege de mate van autonomie en sociale steun in het team.

1. **Ontplooiingsmogelijkheden vergroten**

Om de ontplooiingsmogelijkheden te verhogen zal de clustermanager vooral creatief en actief mee moeten denken met de werknemers, wat geen extra kosten met zich mee brengt.

*Extra personeelskosten clustermanagers: €0*

### 14.2. Baten

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Baten | Kostenreductie (%) | Baten (€) |
| Stijging productiviteit | * **3 % personeelskosten** | **€968.312** |
| Daling ziekteverzuim | * **0,50 % Verzuim** | **€21.814** |
| Daling verlofkosten | * **25 % verlofkosten** | **€250.000** |
| Totaal |  | **€1.240.126** |

#### Toelichting

**Productiviteitsstijging**

Een productiviteitsstijging is lastig te voorspellen, maar volgens professor Lex Hoogduin (2014) en Marc Doodeman (2012) is een productiviteitsstijging van 1,25% tot 1,5% “heel normaal”. Daarbij moet ook de transitie en de bovenstaande aanbevelingen zorgen voor een productiviteitsstijging. Er wordt daarom een productiviteitsstijging van 3,0% verwacht over 2015, er wordt vanuit gegaan dat een stijging van de productiviteit ertoe zal leiden dat de geplande arbeidstijd wordt verkort en dus de personeelskosten zullen dalen. Productiviteit is de productie gedeeld door de arbeid, als de productiviteit met 3% stijgt en de productie gelijk blijft, daalt de arbeid dus met 3% (productie/arbeid = productiviteit 🡪 100/arbeid = 103 🡪 arbeid = 100/103 🡪 arbeid = 97)

*Loonkosten per jaar: €32.277.094 🡪 3%: €968.312*

**Daling ziekteverzuim**

Naast een productiviteitsstijging wordt er ook een daling van ziekteverzuim verwacht door het opstellen van het ziekteverzuimbeleid, waarbij verlofdagen opnemen en pauze houden gestimuleerd moet worden en er meer aandacht komt voor vitaliteit van de werknemer en bewegen. Als de trend van de afgelopen jaren doorzet zal het verzuim met minimaal 0,50% dalen. Wat zorgt voor minder verzuimkosten, verzuimkosten bestaan volgens vernet.nl uit directe verzuimkosten en indirecte verzuimkosten. Onder directe verzuimkosten wordt de bruto loonkosten van de zieke werknemers verhoogd met het vakantiegeld (8%) en de werkgeverslasten (tezamen 20%). TriviumLindenhof rekent geen wachtdagen voor de werknemers. Diverse onderzoeken geven aan dat de indirecte verzuimkosten ongeveer zo groot zijn als de directe verzuimkosten.

*Directe verzuimkosten 2014: €2.181.415 🡪 totale verzuimkosten: €4.362.830 🡪 0,50%: €21.814*

**Daling verlofkosten**

Als de medewerkers hun verlofdagen niet opnemen, moet TriviumLindenhof deze uitbetalen. Uit de jaarrekening blijkt dat de verlofkosten over 2013 €750.000 bedroegen. Over 2014 is een bedrag van €1,5 miljoen bekend, deze moet echter nog opgeschoond worden. Er wordt verwacht dat de verlofkosten over 2014 ruim 1 miljoen euro zullen bedragen. Deze moeten en kunnen in 2015 weer dalen met 25 procent.

*Verlofkosten 2014: ±€1.000.000 🡪 25%: €250.000*

#### 2017

De hoofdvraag was echter de kosten en de opbrengsten in 2017 in balans te houden. Voor de aanbevelingen zullen er eenmalige en structurele kosten gemaakt moeten worden. De structurele kosten bestaan uit het houden van het jaarlijkse bevlogenheidonderzoek, de structurele Video Interactiebegeleiding en het jaarlijks bijwerken van het ziekteverzuimbeleid. Dit is in totaal €50.736 per jaar. Dat betekent dat de kosten over 3 jaar (2015 t/m 2017) €200.833 bedragen; de totale kosten in 2015 en tweemaal de structurele kosten.

De opbrengsten zijn in het eerste jaar op €1.235.354 geschat, er wordt echter verwacht dat de productiviteitsstijging van 3% en de ziekteverzuimdaling van 0,5% door kan zetten in de jaren erna de daling in verlofkosten zal echter wat afzwakken. Dat betekent dat de totale opbrengsten over 3 jaar €2.220.708 bedragen; de totale opbrengsten in 2015, tweemaal opbrengsten productiviteitsstijging en verzuimkostendalingen en een daling van verlofkosten met €250.000 over twee jaar.

Dus ook over drie jaar zijn de opbrengsten hoger dan de kosten.

1. productie / arbeid = productiviteit, situatie nu: 100 / 100 = 1, situatie verwacht: 100 / 80 = 1,25 [↑](#footnote-ref-1)
2. Schaufeli en Bakker maakten gebruik van een schaal van 0 tot en met 6, terwijl in dit onderzoek gebruik is gemaakt van een schaal van 1 t/m 7. Er kwam in werkelijkheid 3,82 uit bij Schaufeli, deze score is vertaald naar de schaal van dit onderzoek. [↑](#footnote-ref-2)
3. TriviumLindenhof heeft de coöperatieve vereniging Care&Able opgericht, hier komt de backoffice van TriviumLindenhof in terecht, waardoor deze vereniging ook de backoffice van andere bedrijven kan verzorgen, wat een kostenbesparing oplevert. [↑](#footnote-ref-3)
4. Voor het gemak wordt het team nu een wijkteam genoemd, de benaming verschilt per gemeente in de Drechtsteden heet dit een Jeugdteam en in Spijkenisse heet dit bijvoorbeeld een Jeugd Ondersteuning Team, maar in praktijk zijn zij allemaal soortgelijk. [↑](#footnote-ref-4)