

Branchemagazine Gehandicaptenzorg

Een helder inzicht in de ontwikkelingen op het gebied van
werkbeleving binnen gehandicaptenzorgorganisaties





VOORWOORD

In dit branchemagazine voor de gehandicaptenzorg krijgt u inzicht in de werkbeleving van medewerkers uit de sector. Naast relevante HR-trends worden de meest opvallende resultaten besproken. De vraag die daarbij centraal staat is: Welke thematiek is momenteel van groot belang voor duurzaam ingerichte zorg en hoe kan daar op worden ingespeeld door gehandicaptenzorgorganisaties?

We zien dat medewerkers werkzaam in de gehandicaptenzorg de afgelopen jaren betrokken en bevlogen zijn. Enerzijds hebben medewerkers een sterker gevoel deel uit te maken van hun organisatie en anderzijds zijn ze gemotiveerd om kwalitatieve zorg te verlenen aan de cliënt. Gezien de ontwikkelingen rondom de nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Participatiewet en de Wet langdurige zorg (Wlz), is dit een ongekende kracht waarmee organisaties hun zorg toekomstbestendig kunnen maken.

Naast bevlogen- en betrokkenheid gaat dit magazine verder in op belangrijke aspecten omtrent 'goed werkgeverschap' en 'goed werknemerschap'. Al dan niet door externe factoren lijken organisaties zich steeds meer bewust te zijn van hun unieke toegevoegde waarde. Wat onderscheidt uw gehandicaptenzorgorganisatie van andere zorgaanbieders? De verbinding tussen medewerker en cliënt staat hierbij centraal. Om zo goed mogelijk in te spelen op de behoefte van de cliënt, zien we dat meer verantwoordelijkheden bij medewerkers komen te liggen. Organisaties gaan mede daarom steeds meer zelforganiserend werken. Deze ontwikkeling is van invloed op leiderschap, cliëntgerichtheid en efficiëntie. Daarnaast zet de overheid meer in op zelfredzaamheid van cliënten en informele zorg, bestaande uit mantelzorg en vrijwilligerszorg. Dit is in de basis gedreven door kostenreductie. Medewerkers hebben minder tijd per cliënt. Cliënten worden steeds afhankelijker van hun eigen sociale netwerk. Om alle veranderingen het hoofd te bieden verkeren veel zorgorganisaties momenteel in transitie.

Ik hoop van harte dat dit magazine u een verhelderend beeld biedt over het wel en wee van medewerkers werkzaam binnen de gehandicaptenzorg. Laat het magazine een inspiratiebron zijn voor het gesprek met uw collega's en vakgenoten. Mocht u vragen hebben of verder van gedachten willen wisselen, dan help ik u graag verder.

Met vriendelijke groet,

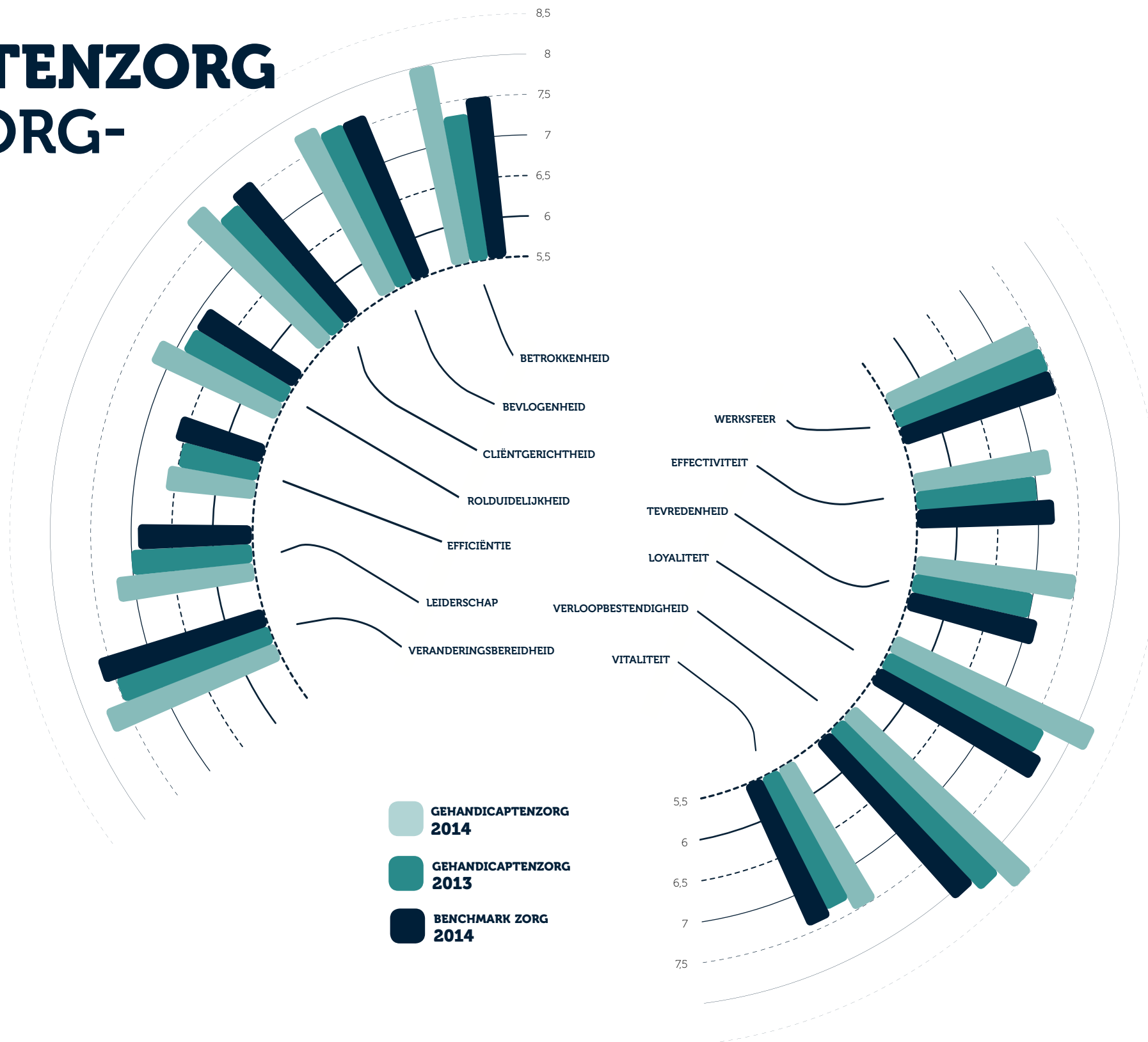
Anke Valent
Zorgconsultant Effectory

anke.valent@effectory.nl
www.linkedin.com/in/ankevalent
www.twitter.com/avalenta

GEHANDICAPTENZORG VS. ANDERE ZORG- BRANCHES

Om een goed inzicht te krijgen in de huidige werkbeleving van medewerkers in de gehandicaptenzorg ziet u hiernaast verschillende HR-thema's afgezet tegen het gemiddelde van andere zorgbranches (Benchmark Zorg). Hoe doet de gehandicaptenzorg het ten opzichte van andere zorgorganisaties in Nederland?

Anke Valent, zorgconsultant bij Effectory, reageert: "De gehandicaptenzorg heeft ten opzichte van vorig jaar op bijna alle HR-thema's een stijging doorgemaakt. Waar de gehandicaptenzorg in 2013 op veel HR-thema's nog lager of gelijk aan de Benchmark Zorg scoorde, zijn de cijfers van de sector in 2014 op nagenoeg alle thema's hoger dan het gemiddelde van andere zorgbranches. Bij de meest opvallende resultaten wordt in dit magazine stil gestaan."



HR-THEMA'S DOOR DE JAREN HEEN

De gehandicaptenzorg laat niet alleen over het afgelopen jaar een stijgende lijn zien. Deze trend heeft zich sinds 2012 ingezet. Hiernaast kunt u zien hoe de trend op de HR-thema's zich heeft ontwikkeld sinds 2011.

Valent: "De stijging van 2013 ten opzichte van 2012 was al opvallend. Het is mooi om te zien dat deze positieve trend zich heeft doorgezet. De groei op het thema betrokkenheid is geweldig! We zien dat steeds meer gehandicaptenzorgorganisaties de resultaten in beleidsplannen meenemen, hierbij de medewerkers centraal stellen en op alle niveaus met verbeteracties aan de slag gaan. Binnen de sector heeft er bij het bestuur van gehandicaptenzorgorganisaties daadwerkelijk een attitudeverandering plaatsgevonden. Om de veranderingsbereidheid van medewerkers positief te stimuleren is het belangrijk, om als bestuur zijnde, medewerkers mee te nemen in de veranderingen en hen hierbij te betrekken. Daarnaast zien we dat er in de afgelopen jaren een flinke stijging waarneembaar is op de thema's loyaliteit en verloopbestendigheid. Mogelijk ten gevolge van de attitudeverandering of als gevolg van het feit dat veel gehandicaptenzorgorganisaties in zwaar weer verkeren. Indien dat laatste het geval is, is er mogelijk sprake van schijnloyaliteit. Schijnloyale medewerkers blijven zitten op hun plek, terwijl ze eigenlijk het liefst weg willen bij de organisatie. In de huidige tijden moet een organisatie het juist hebben van oprecht loyale en betrokken medewerkers. Medewerkers die een stap extra doen als de situatie daarom vraagt en die blijven in goede en in slechte tijden. In tijden van transitie is het cruciaal om helder en transparant te communiceren. Om medewerkers te laten meebewegen is het belangrijk om ze serieus te nemen en mee te nemen in de plannen, ontwikkelingen en onzekerheden van uw gehandicaptenzorgorganisatie. Er zijn echter een aantal thema's die, ondanks dat ze ook een stijgende lijn vertonen, tóch aandacht behoeven. Hierover kunt u verderop in dit magazine meer lezen."





GOED WERKGEVER- SCHAP EEN TURBULENTE TIJD VOOR DE SECTOR

In de gehele sector zijn **grote veranderingen** gaande. De sector wordt financieel gekort en veel **gehandicaptenzorgorganisaties** zijn momenteel in transitie als gevolg van de extramuraliseringsplannen van het kabinet, de invoering van de nieuwe Wmo, decentralisaties, de Wlz, de toename van informele zorg en samenwerking in de wijk.

Al deze ontwikkelingen roepen de nodige vragen op bij medewerkers. Waar liggen de verantwoordelijkheden? Hoe zorgt 'mijn' organisatie het komende jaar voor een stabiele financiële stroom vanuit de gemeente? En wat voor consequenties heeft dit voor onze organisatie en mijn positie als medewerker? En krijgt de cliënt straks ook nog de ondersteuning die hij/ zij nodig heeft? En de kwaliteit die we willen bieden? Deze vragen zorgen voor onzekerheid onder medewerkers. Voor het management is het van belang deze onrust goed te kanaliseren. De werkbeleving van medewerkers is grotendeels afhankelijk van hoe goed een organisatie met al deze ontwikkelingen omgaat. Wat doen organisaties om toekomstbestendig te blijven? En zorgt de sector ervoor dat zij aantrekkelijk blijft als werkgever? Valent: "De stelling 'Ik vind het leuk om de komende 1 tot 2 jaar bij mijn organisatie te blijven werken' is met een 8,4 gestegen ten opzichte van vorig jaar (8,1). Ook de stelling 'Ik raad

mijn organisatie aan als werkgever bij anderen' scoort met een 7,9 significant hoger in vergelijking tot vorig jaar (7,2) en andere zorgorganisaties (7,3). Vooralsnog lijken medewerkers graag te willen blijven werken in de sector."

Grote organisaties

Valent vervolgt: "We zien dat grote organisaties met 2000 medewerkers en meer goed anticiperen op al deze ontwikkelingen. Ze bereiden zich voor op de transitie. Ze scoren veel hoger op betrokken- en bevlogenheid, rol-duidelijkheid, veranderingsbereidheid en leiderschap dan vorig jaar en ten opzichte van andere zorgsectoren. Een positieve ontwikkeling. Grote organisaties beschikken over professionals die de verandertrajecten begeleiden. Er worden speciaal mensen voor aangenomen. Ook is er bij grote organisaties meer ruimte om te kunnen anticiperen op veranderingen door medewerkers op andere plekken in de organisatie te laten werken.

BETROKKEN EN BEVLOGEN MEDEWERKERS

BETROKKENHEID



8,0
2014

7,3
2013

7,5
BENCHMARK
ZORG 2014



Betrokkenheid bij de organisatie

De betrokkenheid bij de organisatie laat een forse stijging zien, een 8,0 ten opzichte van een 7,3 bij de vorige meting.

Ook ligt het cijfer hoger dan de andere zorgsectoren (7,5). De gehandicaptenzorgsector loopt hierin voorop ten opzichte van andere zorgsectoren.

2014
2013
BENCHMARK
ZORG 2014

Trots op organisatie



Bij organisatie passen



2014
2013
BENCHMARK
ZORG 2014

Gevoel van waardering



Achter doelstelling organisatie staan



Valent: "De stijging op betrokkenheid wordt veroorzaakt doordat medewerkers trotser zijn op de organisatie, voelen dat zij bij de organisatie passen, zich meer gewaardeerd voelen en achter de doelstellingen van de organisatie staan. Zoals we eerder constateerden komt dit doordat medewerkers binnen gehandicaptenzorgorganisaties meer dan voorheen meegenomen worden in het beleid en de plannen. Deze attitudeverandering levert meer betrokkenheid op. De gehandicaptenzorg scoort zelfs hoger op deze onderwerpen dan overige zorgsectoren. Een mooie prestatie, juist nu veel organisaties in transitie zijn."

Bevlogenheid

De bevlogenheid is licht gestegen (van een 7,6 vorig jaar naar een 7,7) en scoort ook iets hoger dan andere zorgsectoren (7,6). Bevlogen medewerkers zetten een stapje extra, halen meer uit hun werk en zijn zeer cliëntgericht. In deze tijden van 'meer doen met minder mensen' is bevlogenheid daarom alleen maar belangrijker geworden. Bevlogen medewerkers zijn immers essentieel voor het leveren van kwalitatief goede cliëntenzorg.





Vakmanschap

Het beroep op zelfredzaamheid van de cliënt, het organiseren van zorg boven het leveren van zorg (van zorgen voor naar zorgen dat) en de wisselwerking tussen formele en informele zorg(ers), leiden tot wezenlijke veranderingen in het werk van de professional in de sector. Dit vraagt andere vaardigheden van de professional. Valent: "We zien dat de bevoegdheid van medewerkers toeneemt als het vakmanschap verder ontwikkelt. Op de stelling 'Ik wil me ontwikkelen binnen mijn vakgebied' wordt met een 7,9 een significant betere score behaald ten opzichte van vorig jaar (7,8) of binnen andere zorgbranches (7,8). Ook op de stelling 'Er is aandacht voor mijn persoonlijke ontwikkeling binnen mijn organisatie' zien we met een 6,8 een forse stijging op de score ten opzichte van vorig jaar (6,4) en andere zorgbranches (6,4). Ondanks alle

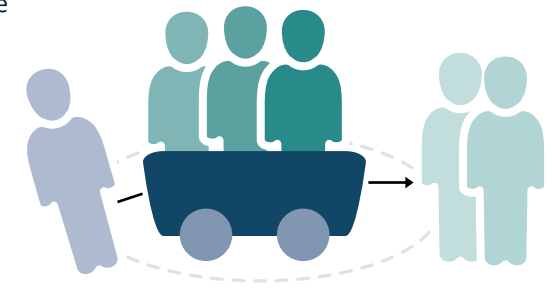
veranderingen in de gehandicaptenzorg ervaren medewerkers in de sector dat er voldoende ruimte is voor vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling."

Betrokken- en bevoegdheid, een gouden combinatie

Ook het percentage bevoegd én betrokken medewerkers is gestegen van 36,8% naar 45,5%. Medewerkers die betrokken en bevoegd zijn hebben hart voor hun werk en de organisatie. Ze staan positief tegenover beiden en zetten zich in om zichzelf en de organisatie continu te verbeteren. Daarnaast is er een afname in het percentage niet betrokken en niet bevoegd medewerkers, van 19,0% naar 11,2%. Valent reageert op deze scores: "Medewerkers die niet betrokken en niet bevoegd zijn doen in het beste

geval gewoon hun werk. In het slechtste geval zetten ze de hakken in het zand. Mogelijk is er afscheid genomen van deze groep medewerkers of zijn deze medewerkers positiever geworden over hun werkzaamheden en hun organisatie omdat ze mee mogen denken. Medewerkers die betrokken worden bij de richting van de organisatie zijn ook meer betrokken en bevoegd. Aan de mooie stijging van het percentage betrokken en bevoegd medewerkers, zien we dat er veel energie in

organisaties zit. En juist die energie is essentieel om de transitie in de sector succesvol te doorlopen."

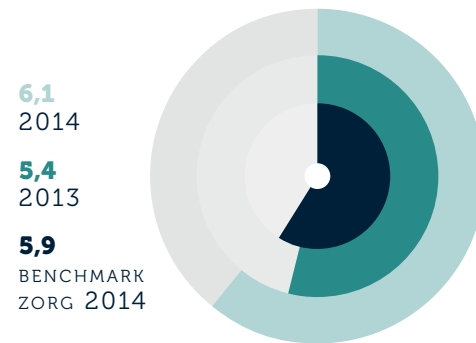


VERBETERONDERZOEK ALS MIDDEL VOOR SOCIALE INNOVATIE

Het betrekken van medewerkers en hen daarbij steeds meer de ruimte geven om zélf met oplossingen te komen, maakt een steeds groter deel uit van de onderzoeken die Effectory uitvoert. Zorgorganisaties hebben behoefte aan deze nieuwe vormen van onderzoek om écht verandering te kunnen bewerkstelligen binnen hun organisatie. Het **verbeteronderzoek** van Effectory is er daarom op ingericht om medewerkers zélf te laten beschrijven wat de huidige situatie is en wat er volgens hen verbeterd kan worden. De nadruk ligt hierbij op de open vragen. Hierin worden medewerkers gevraagd naar verbetersuggesties voor de zaken die zij het meest van belang achten.

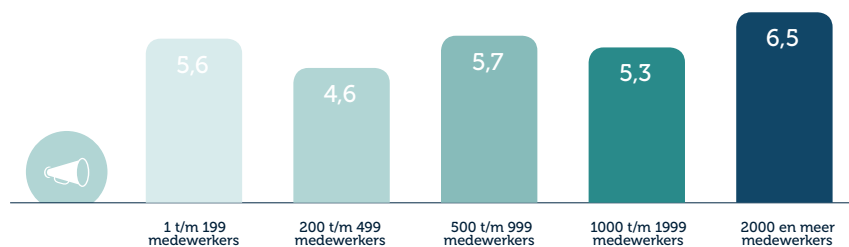
SOCIALE INNOVATIE

UITDRAGEN STRATEGIE EN BELEID DOOR DIRECTIE



Valent: "Organisaties in tijden van transitie zijn bezig om de stip op de horizon te bepalen. Hoe gaat de toekomst er uit zien? Prioriteiten stellen is ontzettend belangrijk in de huidige tijd waarin er veel verandert. In onzekere tijden komt er veel druk op interne communicatie te liggen. Gelukkig zien we dat organisaties hier veel aandacht

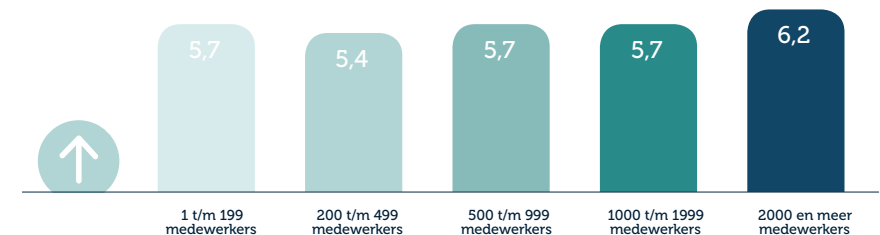
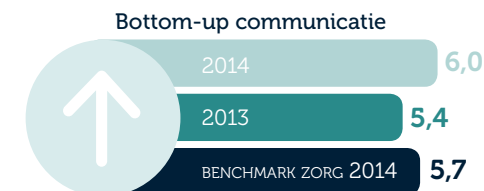
aan besteden. Op de stelling: 'Ik vind dat de directie de strategie en het beleid van de organisatie op een goede manier uitdraagt naar de werkvloer' zien we een forse stijging in de score (6,1) ten opzichte van de vorige meting (5,4). Deze score is ook hoger dan de andere zorgsectoren (5,9).



Uitdragen strategie en beleid door directie - organisatiegrootte

Met name grote organisaties met 2000 medewerkers en meer scoren hier met een 6,5 significant beter op. Dit is verwonderlijk omdat dit juist in grote organisaties ingewikkelder te organiseren is. Organisaties die dit goed doen en tot de 'Beste Werkgevers' binnen de gehandicaptenzorg in Nederland behoren vertellen hun medewerkers duidelijk waarom een transitie noodzakelijk is, hoe de verandering doorgevoerd gaat worden en wat er precies staat te gebeuren.

Ook als er nog onduidelijkheid is over de te varen koers, is het van belang hier transparant over te zijn. Daarnaast betrekken organisaties hun medewerkers actief bij vraagstukken die spelen in de organisatie. Het betrekken van medewerkers bij beleidsvoering wordt sociale innovatie genoemd. Een organisatie die sociale innovatie toepast, maakt actief gebruik van de ideeën van de medewerkers om de eigen organisatie, het eigen team of het eigen werk te verbeteren en te innoveren.

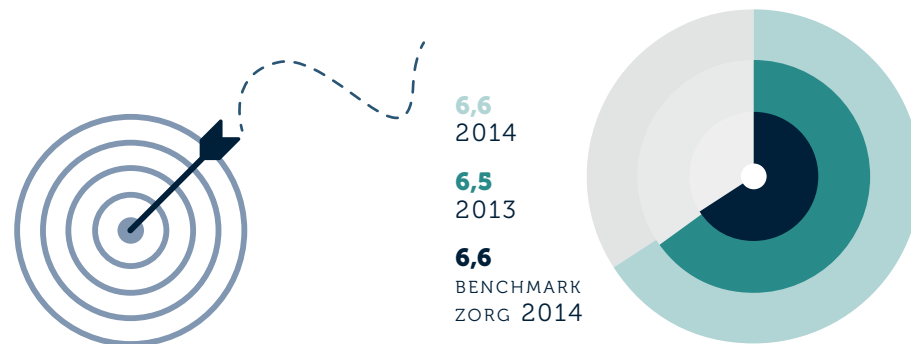


Bottom-up communicatie - organisatiegrootte

In onze onderzoeken zien we dat medewerkers over de gehele linie meer mogelijkheden ervaren om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen (bottom-up communicatie). De huidige score is een 6,0 ten opzichte van een 5,4 bij de vorige meting. Ook ligt de score boven de andere zorgsectoren (5,7). Bovendien

zien we ook hier dat grote organisaties (2000 medewerkers en meer) met een 6,2 hoger scoren dan kleinere organisaties. Wederom een knappe prestatie van de grotere organisaties. Een positieve ontwikkeling die zeker bijdraagt aan de hoge betrokkenheid van medewerkers in de sector.

EFFICIËNTIE



Medewerkers dienen proactief aan te geven wat zij nodig hebben om efficiënter te werken

Valent: "Door alle ontwikkelingen in de sector moeten organisaties de komende jaren meer werk verzetten met minder mensen. Hierdoor is het cruciaal om te investeren in efficiëntie. De huidige score op efficiëntie ligt met een 6,6 gelijk aan de andere zorgsectoren en net iets hoger ten opzichte van vorig jaar (6,5). Medewerkers dienen proactief aan te geven wat zij nodig

hebben om efficiënter te werken. Op deze manier kunnen organisaties hun medewerkers hierin optimaal faciliteren. Er zijn nu nog teveel zaken die medewerkers belemmeren om slim te kunnen werken, denk aan onnodige bureaucratie, protocollen en verouderde ICT-systemen. Een punt van aandacht."

7 GEHEIMEN VAN GOED WERK- GEVERSCHAP



Ieder jaar organiseren Effectory en Intermediair de Beste Werkgever Awards (www.beste-werkgevers.nl). De Beste Werkgeverslijst is veruit de grootste en meest betrouwbare lijst van de beste werkplekken in Nederland. Wat onderscheidt beste werkgevers van organisaties die de lijst niet halen? Onderstaande zeven kenmerken zijn bepalend voor succes.

- 1) Een aansprekende richting van de organisatie
- 2) Een inspirerende directie
- 3) Weg met de onnodige regels en procedures
- 4) Het terugdringen van onnodig management
- 5) Het waarderen van specialisten
- 6) Het toepassen van sociale innovatie
- 7) Het delen van informatie

GOED WERKNEMER-SCHAP

Een gevolg van het **versterken van eigen regie van de cliënt** is dat medewerkers ook meer verantwoordelijkheid en regelmogelijkheden nodig hebben om goed en snel in te kunnen spelen op de **wensen en behoeften van cliënten**. Om die reden werken steeds meer gehandicaptenzorgorganisaties met zelforganiserende teams. Medewerkers krijgen meer **verantwoordelijkheden**, er wordt gestuurd op **vertrouwen** in plaats van op controle. Sommige organisaties kiezen ervoor om in één keer de omslag te maken naar **zelforganiserende teams**, andere organisaties starten met één of meerdere pilots en weer andere organisaties nemen enkel de filosofie over en implementeren dat in hun eigen bestaande organisatiestructuur.

Zelforganiseren en werkbeleving

Valent: "We zien dat 66,0% van de medewerkers in de sector een goede werkdruk ervaart. Dit is verbeterd ten opzichte van de vorige meting (62,5%). In de gehandicaptenzorgsector wordt de werkdruk door medewerkers positiever ervaren dan in de zorgsector als geheel (62,0%). Bovendien is er voldoende gekwalificeerd personeel en krijgt men steeds meer de kans om te doen waar men goed in is. In zelforganiserende teams hebben medewerkers de mogelijkheid en vrijheid om die taken op zich te nemen waarin ze uitblinken.

Dit is een positief bijeffect van de transitie naar zelforganiseren en komt ook ten goede aan de bevoegdheid van medewerkers. Ook op de stelling: 'De werkzaamheden van mijn afdeling/team dragen bij aan het succes van mijn organisatie' wordt met een 7,9 hoger gescoord, dan tijdens de vorige meting (7,7). Dit is opvallend te noemen en het kan organisaties veel opleveren om duidelijk te maken wat de toegevoegde waarde is van een team en de medewerkers. In zelforganiserende teams is er in veel gevallen geen leidinggevende aanwezig.

WERKDruk

2014



2013



Waardering en motivatie wordt niet langer vanuit de leidinggevende gegeven. Het is in zelforganiserende teams daarom belangrijk om elkaar te motiveren. Op de stelling 'Ik word door mijn collega's gemotiveerd' wordt met een 7,3 significant lager gescoord ten opzichte van vorig jaar (7,4). Een punt van aandacht dus. Daarnaast is het cruciaal dat er binnen teams een

aanspreekcultuur is, medewerkers hun grenzen durven aangeven en dat ze goed op elkaar letten. Dit vereist andere competenties. Een teamcoach kan van toegevoegde waarde zijn om hierbij te helpen. Ook is het van belang om medewerkers op te leiden en waar nodig te begeleiden in hun nieuwe verantwoordelijkheden."

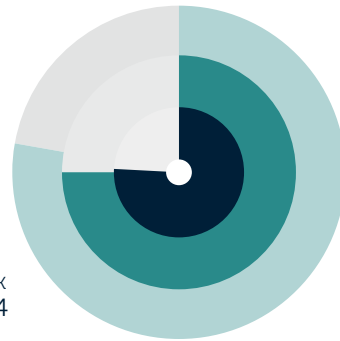
In de gehandicaptenzorgsector wordt de werkdruk door medewerkers positiever ervaren dan in de zorgsector als geheel

CLIËNTGERICHTHEID

CLIËNTGERICHTHEID



7,8
2014
7,5
2013
7,6
BENCHMARK
ZORG 2014



Clientgerichtheid

Valent: "De score op cliëntgerichtheid is met een 7,8 gestegen ten opzichte van de vorige meting (7,5) en ligt daarmee in de sector hoger dan binnen de andere

zorgsectoren (7,6). Medewerkers ervaren dat cliëntgericht werken met een 7,6 meer prioriteit heeft binnen de organisatie dan in het voorgaande jaar (7,0).

2014
2013
BENCHMARK
ZORG 2014

Clientgericht werken heeft prioriteit binnen organisatie



Met de komst van de Participatiewet, de Wlz en de nieuwe Wmo wordt de zorg anders georganiseerd. De overheid zet steeds meer in op zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van cliënten. Cliënten worden steeds afhankelijker van hun eigen sociale netwerk. Uit onze medewerkersonderzoeken blijkt dat vol-

gens de medewerkers de cliënt vooralsnog niet lijdt onder alle veranderingen in de sector. De ondersteuning die zorgprofessionals krijgen van mantelzorgers en vrijwilligers draagt hier zeker aan bij. De hogere score op cliëntgerichtheid wordt mede veroorzaakt doordat steeds meer gehandicaptenzorgorganisaties

zelforganiserend werken. In zelforganiserende teams hebben medewerkers meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hierdoor kan de beslissingssnelheid toenemen en bureaucratie verminderd worden. Bovendien zijn de

lijnen korter, zowel tussen collega's als richting de cliënten. Ten slotte bedienen zelforganiserende teams een afgebakende groep cliënten, waardoor er ook echt zicht en focus is op alle cliënten.

Bezuinigingen
Technologische ontwikkelingen
Zelfredzaamheid cliënt & medewerker
Toenemende en zwaardere zorgvraag
Financieringsstromen
Extramuralisering
Client centraal
Transitie naar zelforganisatie
Mantelzorg
Sociale partners
Vrijwilligers
Duurzame inzetbaarheid
Verschuiving taken
Flexibilisering van arbeidsverhoudingen

ROLDUIDELIJKHEID

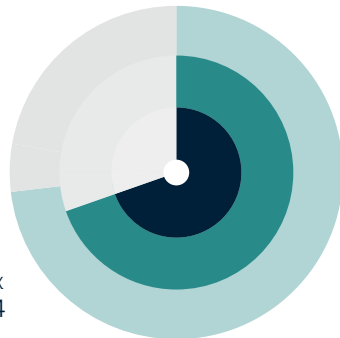
ROLDUIDELIJKHEID



7,2
2014

6,9
2013

6,9
BENCHMARK
ZORG 2014



Rolduidelijkheid

Valent: "Ook zien we dat de rolduidelijkheid met een 7,2 verbeterd is ten opzichte van de vorige meting (6,9). Een prachtige score en dat in tijden van transitie. De rol en taakverdeling van de zorgprofessional is de laatste jaren gewijzigd. De professional heeft steeds meer een coördinerende rol en wordt daarbij ondersteund door mantelzorgers en vrijwilligers die vaker

(zorg)taken van hem/ haar overnemen. Hierdoor is de verwachting dat de efficiëntie in de toekomst verder zal toenemen. Ondanks deze verwachting, is efficiëntie, zoals in het vorige hoofdstuk beschreven, wel een belangrijk punt van aandacht. Met name het wegnemen van blokkades zoals onnodige bureaucratie en protocollen dragen bij aan efficiënter werken.

Vrijwilligers

Valent vervolgt: "Als we de werkbeleving van vrijwilligers en medewerkers met elkaar vergelijken, zien we het laatste jaar dat er minder rolduidelijkheid door vrijwilligers wordt ervaren. Daarbij komt dat er volgens hen efficiëntieslagen gemaakt kunnen worden. De samenwerking tussen de medewerker en de vrijwilliger dient een andere vorm te krijgen, waarbij taken en verantwoordelijkheden opnieuw verdeeld moeten worden. Vrijwilligers willen graag van grotere toegevoegde

waarde zijn en hebben het gevoel dat hun talenten niet altijd optimaal benut worden binnen de organisatie. De energie die vrijwilligers hebben en de grote loyaliteit die zij tonen naar de cliënt en organisatie kan de organisatie ontzettend veel opleveren. Het belang om ook vrijwilligers om feedback te vragen en gericht met hun input aan de slag te gaan neemt, nu ze steeds dichterbij het zorgproces komen, verder toe. De waardering die zij hierdoor ook ervaren is een mooie bijverdienste voor de organisatie."



LEIDERSCHAP

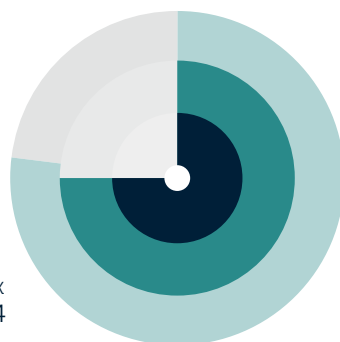
Valent: "Leiderschap is gestegen in vergelijking met de voorgaande meting, een 7,2 ten opzichte van een 7,0. Toch blijft dit een punt van aandacht in tijden van verandering. De kracht

van leiderschap binnen de sector is de 'zachte kant'. Dit blijkt onder andere uit de score van een 7,7 op de stelling 'Ik heb prettig contact met mijn leidinggevende'.

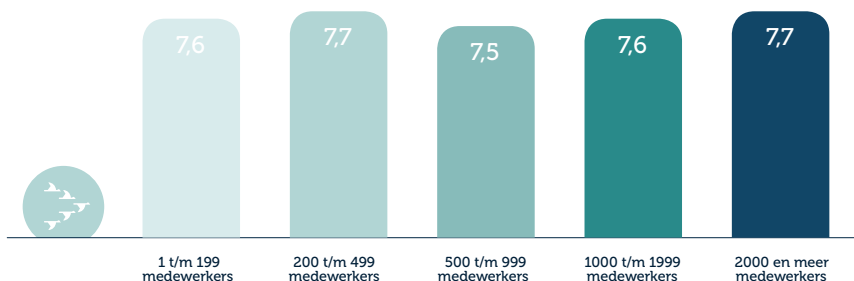
PRETTIG CONTACT MET LEIDINGGEVENDE



7,7
2014
7,5
2013
7,5
BENCHMARK
ZORG 2014



'In tijden van verandering is het belangrijk dat een leidinggevende vertrouwen aan medewerkers geeft'



Ik heb een prettig contact met mijn leidinggevende - organisatiegrootte

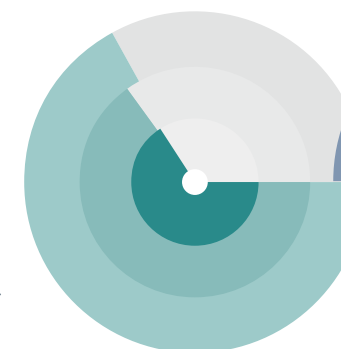
'Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen'

'Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende'

6,7
2014

6,5
2013

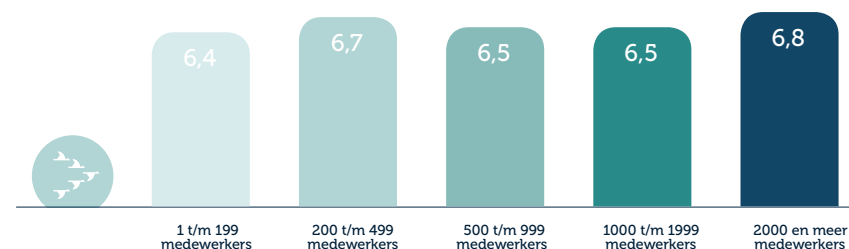
6,6
BENCHMARK
ZORG 2014



6,7
2014

6,5
2013

6,5
BENCHMARK
ZORG 2014



Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende - organisatiegrootte

De ontwikkelpunten van leiderschap zitten met name in de 'harde kant'. Zo scoren de stellingen 'Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen' en 'Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende' beiden een 6,7. Organisaties met 2000 medewerkers en meer zijn meer bedreven in de 'harde kant' van leiderschap, dan de organisaties met minder dan 2000 medewerkers. Deze grote organisaties

scoren met respectievelijk een 6,9 en een 6,8 gemiddeld hoger. Dit gaat ook significant beter dan in andere zorgsectoren. In tijden van verandering is het belangrijk dat een leidinggevende vertrouwen aan medewerkers geeft en hen voldoende en de juiste informatie biedt om hun werk goed te kunnen doen. In hoeverre worden leidinggevenen daar nu op voorbereid, begeleid of in geschoold?"

SAMENVATTEND

Ondanks de ingrijpende ontwikkelingen rondom de nieuwe Wmo, de Participatiewet en de Wlz, zien we op het gebied van werkbeleving een zeer positief beeld binnen de gehandicaptenzorg. Medewerkers zijn sterk betrokken bij de organisatie en bevlogen in hun werk. Daarnaast scoren organisaties hoger op het gebied van cliëntgerichtheid, roluidelijkheid en veranderingsbereidheid. Tevens zien we dat medewerkers meer betrokken worden bij het beleid van de organisatie en daarnaast meer verantwoordelijkheden krijgen om goede zorg te bieden aan de cliënt. Deze positieve trend is al een aantal jaar te zien en de vraag is natuurlijk in hoeverre dit in de komende jaren gewaarborgd blijft en kan worden uitgebouwd.

De sector kan trots zijn op de sterke basis die zij heeft in het hart van haar organisaties: zeer betrokken en bevlogen medewerkers.



MEDEWERKERS- ONDERZOEK BEWEEGT MEE MET DE SECTOR

De ontwikkelingen in de sector vragen ook om nieuwe vormen van medewerkersonderzoek. Het is belangrijk dat het onderzoek aansluit op de veranderende situatie waar veel gehandicaptenzorgorganisaties zich momenteel in begeven en informatie naar boven haalt waarmee je als organisatie, team of individu direct aan de slag kunt. We bekijken per organisatie en situatie welke informatie gewenst is en welke vorm van informatieverzameling van medewerkers hierbij past. Zo verschillen organisaties in behoefte met betrekking tot de meetfrequentie, de inhoud van de vragenlijst en de doelgroep of scope van het onderzoek.

1

Frequentie van meten

Voorheen werd het medewerkersonderzoek eens per 2 of 3 jaar uitgevoerd. Met de huidige veranderingen en de snelheid waarmee deze veranderingen elkaar opvolgen is de behoefte aan de frequentie van feedback verzamelen toegenomen. Veel organisaties vinden het belangrijk om vinger aan de pols

te houden bij medewerkers in tijden van transitie, waaruit veelal de wens is ontstaan om frequenter en korter te meten. Het medewerkersonderzoek krijgt hiermee dus in veel gevallen een meer continu karakter. Op deze manier kunnen thema's die op dat moment actueel zijn onder de aandacht worden gebracht en kan er snel geanticipeerd worden met verbeteracties.

2

Inhoud van de vragenlijst

Daarnaast zien we dat er binnen gehandicaptenzorgorganisaties meer behoefte is aan onderzoek op maat. De inhoud van het werk en de thema's die er spelen

kunnen per team verschillen. Daarom is het belangrijk dat de vragenlijst aansluit op de situatie van het betreffende team en de mogelijkheid biedt om eigen vragen op te nemen. Op deze manier worden de voor hun belangrijke onderwerpen aangesneden en kunnen

teams gericht met de eigen resultaten aan de slag. Door maatwerk te leveren zijn de vragen en rapportages voor iedereen binnen de organisatie relevant en prikkelend. Zo zien we bijvoorbeeld dat organisaties die van hiërarchisch georganiseerd richting zelforganiseren gaan, een aantal fasen doorlopen. Deze organisaties hebben per fase behoefte aan een ander type vragenlijst. Zo hebben we ook vragenlijsten speciaal voor zelforganiserende teams, waarbij de focus ligt op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers.



3

Doelgroep/ scope van het onderzoek

Het is belangrijk om voorafgaand aan het onderzoek te bepalen wat het doel is en welke feedback je daarvoor nodig hebt.

Wil je feedback van één of meerdere teams of wil je de gehele organisatie bevragen? Om een beeld te krijgen van waar je als organisatie staat en wat er binnen de verschillende teams speelt, kiest het management doorgaans voor een organisatiebrede meting. Wanneer er specifieke thema's binnen een team spelen, is het mogelijk om, zoals eerder

genoemd, een onderzoek hier specifiek op in te richten. Een andere mogelijkheid is om het organisatie- en teamniveau los te laten en het onderzoek volledig te richten op het individu. Een concreet voorbeeld hiervan is de koppeling van het onderzoek met het jaargesprek met medewerkers. Iedere medewerker ontvangt voor het jaargesprek een vragenlijst. De antwoorden kunnen in het jaargesprek als input dienen. Hierbij kun je er als organisatie voor kiezen om periodiek de antwoorden op de individuele vragenlijsten teruggekoppeld te krijgen, zodat je ook een totaalbeeld creëert.

Mijn Resultaten

Steeds meer organisaties kiezen voor de mogelijkheid om medewerkers inzicht te bieden in de eigen gegeven antwoorden én in de scores van het team. Dit kan via 'Mijn Resultaten'. Hiermee is het voor medewerkers mogelijk om, direct na het invullen van de vragenlijst, de resultaten van het medewerkersonderzoek te bekijken via een online beveiligde omgeving op desktop, lpad of smartphone. Dit inzicht zorgt ervoor dat medewerkers zich meer bewust worden van de manier waarop zij in hun team en in de organisatie staan. 'Mijn Resultaten' is zo ingestoken dat iedereen binnen de eigen beïnvloedingssfeer aan de slag kan gaan met de resultaten en verbeterpunten uit het medewerkersonderzoek. Het stimuleert medewerkers om zich verantwoordelijk te voelen voor het verbeteren van de organisatie en het aangaan van de dialoog met het team. Op deze manier draagt iedereen op zijn eigen manier bij aan het verbeteren van de organisatie.

Ongeacht de wijze waarop er input van medewerkers verzameld wordt, geldt bovenal dat de informatie die uit het onderzoek gedestilleerd wordt, aansluit bij de behoefte en situatie van de organisatie en teams. Met als doel dat het onderzoek impact heeft en de organisatie, teams en medewerkers

vooruit helpt. Organisaties die het potentieel in hun organisatie benutten werken aan duurzaam succes. Effectory helpt bij het ontdekken van potentieel door medewerkers, teams en interne klanten aan het woord te laten en ze actief te betrekken bij het ontwikkelen van de organisatie en het eigen team.





OVER EFFECTORY

Effectory helpt (zorg)organisaties beter te presteren op basis van de feedback van van medewerkers en vrijwilligers. Dit doen we met verschillende feedbackinstrumenten die leiden tot daadwerkelijke impact.

Feedback levert ten slotte pas écht voordeel op wanneer er ook iets mee gedaan wordt. Het is belangrijk dat iedereen binnen de organisatie beschikt over de juiste handvatten om concreet aan de slag te gaan met gerichte feedback. Zo zijn (zorg)organisaties in staat om beter te presteren. In Europa is Effectory marktleider op het gebied van medewerkersonderzoek en intern klantonderzoek.

Bij Effectory werken ruim 150 professionals dagelijks met veel plezier en passie. We helpen klanten met het inzichtelijk en meetbaar maken van succes, zodat zij dit succes verder kunnen uitbreiden.

Alle onderzoeken in de zorgsector worden uitgevoerd door een gespecialiseerd zorgteam. Het team heeft volop ervaring met onderzoek voor zorgorganisaties en is op de hoogte van ontwikkelingen in de branche. In de gehandicaptenzorgsector heeft Effectory ruim 80 opdrachtgevers.

Colofon

Effectory
Singel 126-130
1015 AE Amsterdam

Postbus 20620
1001 NP Amsterdam

t +31 20 30 50 100
w www.effectory.nl
e info@effectory.nl

Auteurs:
Daphne Kater
Anke Valent
Lea Visser

Eindredactie:
Christa Plukkel
Joyce Lemmens
Kim Hofmeester

Vormgeving:
Sofie de Kruijff
Michelle Tijveleijn
Effectory B.V.

Copyright
Effectory B.V.



Volg Effectory op Twitter, LinkedIn en YouTube.

