

Medewerkertevredenheid

< naam instelling >

eindrapport

Den Haag, 9 maart 2016

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	4
1.1.	Aanleiding	4
1.2.	Vragenlijst	4
1.3.	Analyse en rapportage	4
2.	RESPONS EN ACHTERGRONDKENMERKEN	6
2.1.	Respons	6
2.2.	Achtergrondkenmerken	6
3.	WERKINHOUDE	7
3.1.	Algemeen beeld	7
3.2.	Gewenste veranderingen werkinhoud	9
4.	WERKDruk EN BELASTENDE OMSTANDIGHEDEN	10
4.1.	Algemeen beeld	10
4.2.	Gewenste veranderingen werkdruk en omgang cliënten	12
5.	WERKOMGEVING	14
5.1.	Algemeen beeld	14
5.2.	Gewenste veranderingen werkomgeving	15
6.	ARBEIDSVoorwaarden	17
6.1.	Algemeen beeld	17
6.2.	Gewenste veranderingen arbeidsvoorwaarden	17
7.	ONTplooiingsmogelijkheden	19
7.1.	Algemeen beeld	19
7.2.	Gewenste veranderingen ontplooiingsmogelijkheden	20
8.	LEIDINGGEVEN	21
8.1.	Algemeen beeld	21
8.2.	Gewenste veranderingen leidinggevend	22
9.	CULTUUR/WERKKLIAMAAT	24
9.1.	Algemeen beeld	24
9.2.	Gewenste veranderingen cultuur/werkklimaat	25
10.	ORGANISATIE/COMMUNICATIE	27
10.1.	Algemeen beeld	27
10.2.	Gewenste veranderingen organisatie/communicatie	28
11.	TOT SLOT-VRAGEN	30

12. CONCLUSIE	31
12.1. Inleiding	31
12.2. Algemeen beeld	31
12.3. Gewenste veranderingen	33

1. INLEIDING

1.1. Aanleiding

In dit rapport wordt verslag gedaan van het werkbelevingsonderzoek dat Ipsos Facto in opdracht van <naam instelling> heeft uitgevoerd. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een schriftelijke enquête die in de zomer van 2015 is verspreid onder alle medewerkers van de instelling. Het medewerkersonderzoek is tegelijkertijd uitgevoerd met een cliëntervaringsonderzoek onder alle cliënten van <naam instelling>.

1.2. Vragenlijst

De vragenlijst die in het onderzoek is gebruikt, is een standaard vragenlijst die door Ipsos Facto is opgesteld ten behoeve van metingen van werkbeleving of medewerkertevredenheid. De vragenlijst bestaat uit 10 onderdelen:

- achtergrondkenmerken
- werkinhoud
- werkdruk, belastende omstandigheden
- werkomgeving
- arbeidsvoorwaarden
- ontplooiingsmogelijkheden
- leidinggeven
- cultuur/werkklimaat
- organisatie/communicatie
- tot slot

In het eerste onderdeel wordt een aantal vragen gesteld over de werksituatie van de respondent: aard van het dienstverband, werktijden etc. Vervolgens wordt per thema een aantal stellingen voorgelegd aan de respondent, waarop deze kan aangeven in hoeverre hij/zij het ermee eens is (op een 5-puntsschaal). Vervolgens kan per onderdeel worden aangegeven op welke punten verandering gewenst is, en hoeveel belang daaraan wordt gehecht (3-puntsschaal). Tot slot wordt gevraagd een rapportcijfer te geven aan het werken bij <naam instelling>, of de respondent het afgelopen jaar wel eens overwogen heeft ander werk te zoeken, en is er ruimte voor een toelichting op eerdere antwoorden.

1.3. Analyse en rapportage

In deze rapportage wordt de volgorde van de onderdelen uit de vragenlijst gehandhaafd. Per hoofdstuk wordt een thema beschreven door eerst een tabel met de procentuele verdeling van de antwoorden weer te geven. Deze resultaten worden ook in de vorm van grafieken weergegeven, waarbij aan de hand van kleurcodering in een oogopslag een beeld van de verdeling wordt verkregen (aandeel 'positieve' antwoorden is met een

groene kleur weergegeven, de 'negatieve' antwoorden in oranje en rood). De opvallendste resultaten per thema worden ook kort beschreven. Tot slot wordt ingegaan op de gewenste veranderingen: hoeveel medewerkers veranderingen zouden willen, en vervolgens per antwoordmogelijkheid het aantal respondenten dat hiervoor heeft gekozen en het gewicht dat eraan wordt gehecht.

2. RESPONS EN ACHTERGRONDKENMERKEN

2.1. Respons

De respons op de enquête is goed: 28 medewerkers hebben de enquête ingevuld. De lijst is verspreid onder 34 medewerkers, zodat de respons 82% bedraagt. Dat is duidelijk hoger dan gebruikelijk bij dit soort onderzoek (gemiddeld rond 60%).

2.2. Achtergrondkenmerken

De meeste respondenten zijn werkzaam in de woonbegeleiding. Onderstaande tabel geeft het overzicht van de functies, waarbij onderscheid is gemaakt in het eerste en tweede antwoord (zeven mensen hebben twee functies ingevuld):

Tabel 2.1. Functieverdeling van respondenten (n = 28)

	eerste antwoord	tweede antwoord	totaal (%)
ambulante dienstverlening	1	3	4 (14%)
dagbesteding/jobcoach	4	2	6 (21%)
facilitair medewerker	1	-	1 (4%)
directie/management/staf	6	-	6 (21%)
woonbegeleiding	15	-	15 (54%)
anders	1	2	3 (11%)

De respondenten die het antwoord 'anders' hebben ingevuld zijn werkzaam als beleidsmedewerker of als psycholoog (twee keer).

De meerderheid van de medewerkers heeft een tijdelijk contract (78%), 22% heeft een vast contract. Een groot deel van de populatie is ook nog niet zo lang in dienst: 86% werkt korter dan 2 jaar bij <naam instelling>.

De gemiddelde duur van de werkweek bedraagt 34 uur, maar de grote meerderheid van de respondenten (75%) geeft aan 36 uur te werken. De ruime meerderheid (89%) is tevreden met het aantal contractueel overeengekomen werkuren. Twee medewerkers (7%), allebei werkzaam in de woonbegeleiding zouden liever meer uren willen werken en één medewerker (eveneens woonbegeleiding) liever minder.

3. WERKINHOUD

3.1. Algemeen beeld

Onder de noemer Werkinhoud zijn in de vragenlijst 5 stellingen gepresenteerd over de inhoud en uitvoering van de eigen werkzaamheden. Daarnaast zijn 3 stellingen opgenomen over het werken als persoonlijk begeleider. De verdeling van de antwoorden wordt in tabel 3.1 en 3.2. weergegeven. Onder de tabellen volgt ook een grafiek met de resultaten.

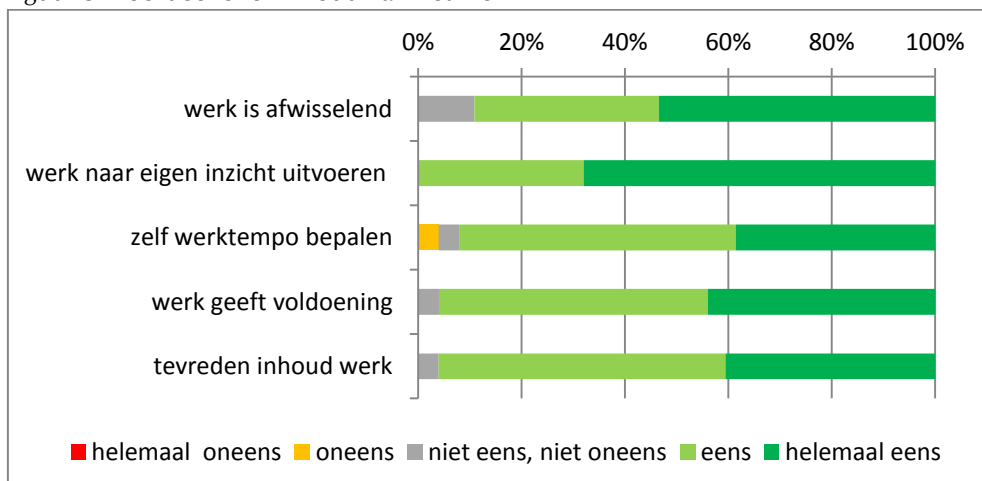
Tabel 3.1. oordeel over inhoud van het werk (in %, n = 28)

	helemaal oneens	oneens	niet eens, niet oneens	eens	helemaal eens
Mijn werk is afwisselend	-	-	11	36	54
Ik kan mijn werk naar eigen inzicht uitvoeren (binnen bepaalde grenzen)	-	-	-	32	68
Ik kan zelf mijn werktempo bepalen (binnen bepaalde grenzen)	-	4	4	54	39
Mijn werk geeft mij voldoening	-	-	4	52	44
Ik ben tevreden over de inhoud van mijn werk			4	56	41

Deze resultaten kunnen als volgt worden samengevat:

- De medewerkers antwoorden (bijna) unaniem positief over de diverse aspecten van het werk. Het vaakst wordt positief geantwoord als het gaat om de mogelijkheden om het werk naar eigen inzicht uit te voeren: 68% is hierover heel positief.
- Relatief het minst vaak wordt positief geantwoord op de vraag over afwisseling in de werkzaamheden, maar ook hierover is de grote meerderheid tevreden.
- Alleen bij de vraag over werktempo is een enkeling wat kritischer in het oordeel.

Figuur 3.1 oordeel over inhoud van het werk



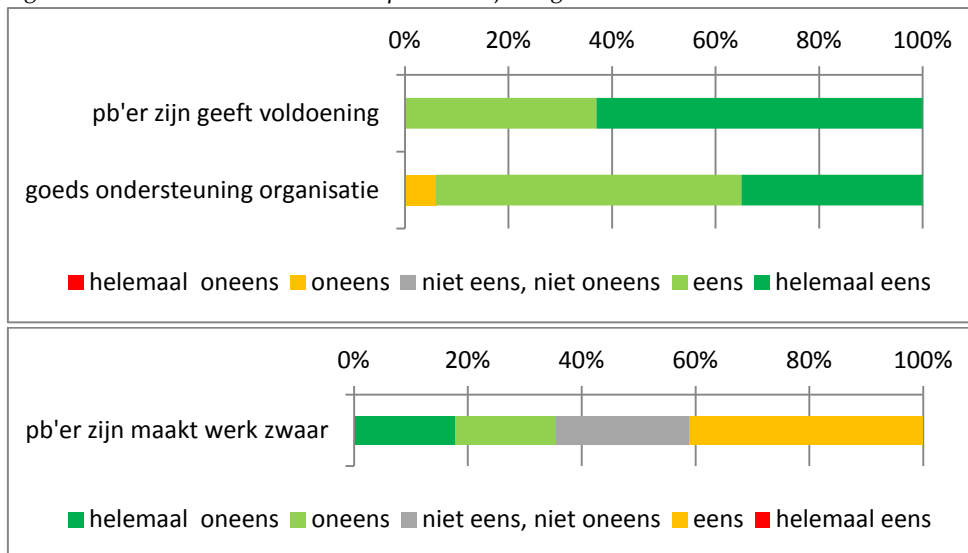
In onderstaande tabel worden de antwoorden weergegeven op de vragen over het persoonlijk begeleider zijn (resultaten gebaseerd op antwoorden van 19 medewerkers, de anderen hebben n.v.t. ingevuld bij deze vragen):

Tabel 3.2. oordeel over het werk als persoonlijk begeleider (in %, n = 19)

	helemaal oneens	oneens	niet eens, niet oneens	eens	helemaal eens
Het geeft mij voldoening om persoonlijk begeleider te zijn	-	-	-	37	63
Persoonlijk begeleider zijn maakt mijn werk (soms) extra zwaar	16	16	21	37	-
Ik word goed ondersteund door de organisatie bij mijn taken als persoonlijk begeleider	-	6	-	59	35

Uit de tabel blijkt duidelijk dat het de persoonlijk begeleiders voldoening geeft om cliënten te begeleiden, hoewel het voor sommigen (ruim een derde) het werk wel zwaarder maakt. De ondersteuning vanuit de organisatie wordt door bijna iedereen positief gewaardeerd. Hieronder worden deze resultaten grafisch weergegeven¹:

Figuur 3.2: oordeel over werk als persoonlijk begeleider



¹ de tweede vraag (pb'er zijn maakt het werk soms zwaar) is 'negatief' geformuleerd, waardoor de betekenis van de antwoorden is veranderd. Deze vraag is daarom in een aparte grafiek opgenomen. In het vervolg van het rapport zullen we positief en negatief geformuleerde vragen in aparte grafieken weergeven.

3.2. Gewenste veranderingen werkinhoud

Na het inventariseren van de tevredenheid met de werkinhoud konden de respondenten aangeven of er met betrekking tot dit onderwerp veranderingen gewenst zijn. In totaal hebben 4 medewerkers (14%) aangegeven dat ze graag een of meer punten veranderd willen zien. In tabel 3.3. wordt weergegeven om welke punten het gaat.

Tabel 3.3 Gewenste veranderingen werkinhoud en belang daarvan, in aantallen (n = 28)

	verandering gewenst aantal en %	beetje belangrijk	tamelijk belangrijk	heel belangrijk
De inhoud van het werk zelf (bijv. bepaalde taken/onderdelen)	3 (11%)	1	2	-
De afwisseling in mijn werkzaamheden	-	-	-	-
De verantwoordelijkheid die ik in mijn werk heb	2 (7%)	1	1	-
De inspraak in beslissingen die mijn werk aangaan	-	-	-	-
Anders, namelijk	1 (4%)	-	-	1

Het meest genoemde verbeterpunt is de inhoud van het werk; 3 mensen (11% van alle respondenten) willen graag dat hierin iets verandert. Twee van hen vinden dat tamelijk belangrijk en één medewerker vindt dat een beetje belangrijk. Twee mensen noemen ook de verantwoordelijkheid in het werk als veranderpunt en een persoon noemt iets anders (uit de toelichting bij de open vraag valt op te maken dat het om supervisie gaat; zie antwoorden bij de open vraag hieronder). Alle vier deze medewerkers hebben de open vraag ingevuld, waarbij gevraagd is naar een toelichting en/of suggesties voor verandering. De volgende antwoorden zijn ingevuld:

- Graag werken op een fijne vaste plek, waar cliënten naartoe kunnen komen om mee te doen/processen te doen. Zo blijf ik zelf in een goede energie om zuiver te kunnen zijn naar cliënten. Van daaruit ook groepstrainingen doen; verbindende bijeenkomsten.
- Ik zou graag mijn takenpakket willen uitbreiden.
- Meer duidelijkheid over de taken en beslissingen van een woonbegeleider net als de verantwoordelijkheden.
- Supervisie voor de medewerkers. Verantwoordelijkheid met meerderen dragen .

4. WERKDruk EN BELASTENDE OMSTANDIGHEDEN

4.1. Algemeen beeld

Dit onderdeel bestaat uit tien vragen die betrekking hebben op de werkdruk en belasting die medewerkers ervaren. Vier vragen/stellingen hebben specifiek betrekking op negatieve ervaringen met het werken met cliënten en of omgang met familieleden. In onderstaande tabel wordt de verdeling van de antwoorden weergegeven:

Tabel 4.1. Oordeel over werkdruk en belastende omstandigheden (in %, n = 28)

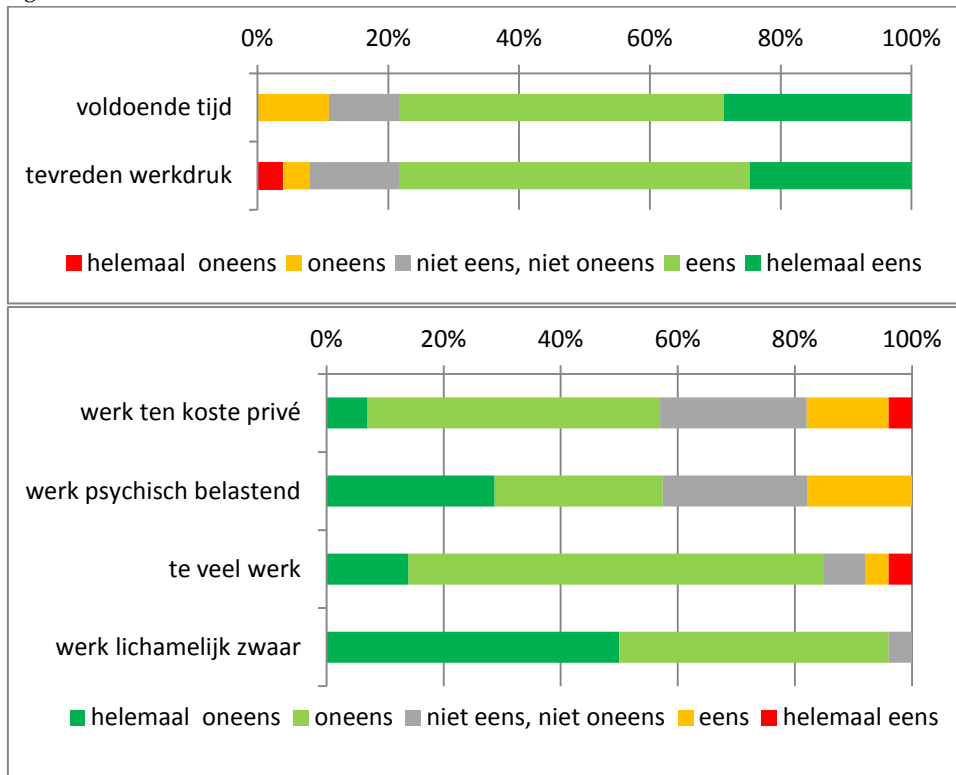
	helemaal oneens	oneens	niet eens, niet oneens	eens	helemaal eens
Ik heb voldoende tijd om mijn werk goed uit te voeren	-	11	11	50	29
Mijn werk gaat vaker dan mij lief is ten koste van mijn privéleven	7	50	25	14	4
Ik vind mijn werk psychisch belastend	29	29	25	18	-
Ik heb te veel werk	14	71	7	4	4
Ik vind mijn werk lichamelijk zwaar	50	46	4	-	-
Ik ben tevreden over de werkdruk (niet te veel of weinig)	4	4	14	54	25

Uit de tabel blijkt dat er redelijk wat spreiding zit in de antwoorden op deze vragen. Enkele opvallende resultaten:

- Ruim driekwart van de medewerkers is van mening voldoende tijd te hebben om het werk uit te voeren. Iets meer dan een tiende vindt van niet.
- De grote meerderheid (85%) is het oneens met de stelling dat ze teveel werk hebben.
- Het werk wordt niet lichamelijk belastend gevonden. Wel vindt bijna een vijfde van de medewerkers het werk psychisch belastend. Een zelfde aandeel vindt dat het werk ook wel eens ten koste gaat van het privéleven (18%).
- De meeste medewerkers zijn tevreden over de werkdruk, 8% is dat niet.

Hieronder worden de resultaten grafisch weergegeven. De positief geformuleerde stellingen en negatief geformuleerde stellingen worden weer in aparte grafieken weergegeven (de betekenis van de antwoorden eens of oneens verandert door omgekeerde formulering).

Figuur 4.1. oordeel over werkdruk en belastende factoren



Ook is gevraagd of medewerkers zich wel eens bedreigd voelen door cliënten of familieleden en of de organisatie zorgt voor goede opvang in geval van een incident. De resultaten worden hieronder weergegeven (antwoorden van 22 respondenten; 6 medewerkers hebben deze vragen overgeslagen omdat ze niet van toepassing zijn op hun werksituatie).

Tabel 4.2. Oordeel over incidenten en opvang (in %, n = 22)

	helemaal oneens	oneens	niet eens, niet oneens	eens	helemaal eens
Cliënten benaderen mij vaak respectloos of intimiderend	32	41	18	9	-
Ik word bij < naam instelling > goed opgevangen als ik iets vervelends heb meegemaakt met cliënten of familieleden	-	-	14	50	36
Ik voel me wel eens fysiek bedreigd door cliënten	46	36	14	5	-
Ik voel me wel eens fysiek bedreigd door familieleden	55	36	9	-	-

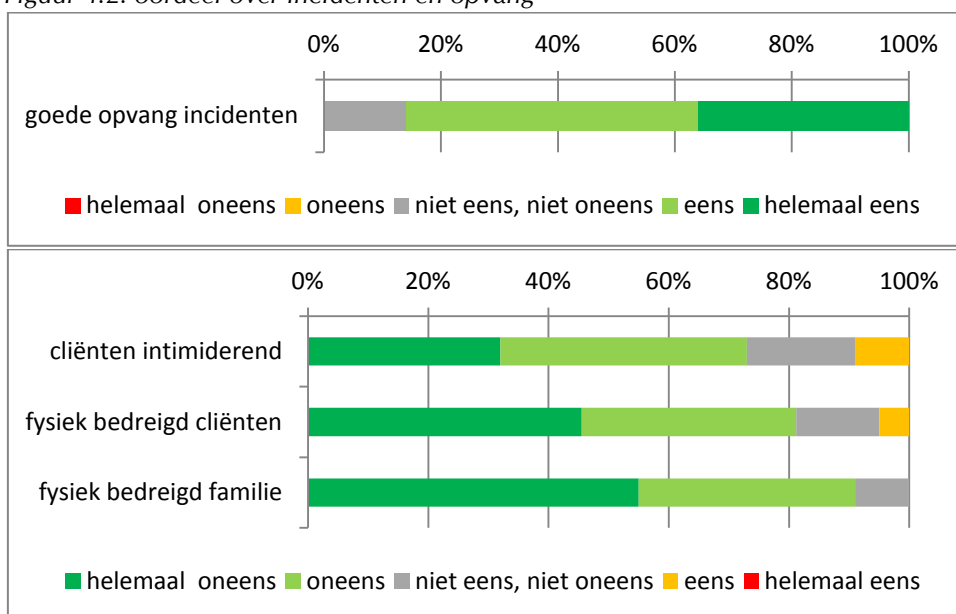
De tabel levert het volgende beeld op:

- Een klein deel van de medewerkers (9%, 2 personen) vindt dat ze regelmatig respectloos of intimiderend worden benaderd door cliënten.

- Een enkele medewerker voelt zich wel een fysiek bedreigd door cliënten, maar niemand heeft ervaring met bedreiging door familieleden.
- De grote meerderheid van de medewerkers is positief over de opvang bij incidenten, drie medewerkers hebben hierover geen uitgesproken mening.

In figuur 4.2. worden deze resultaten grafisch weergegeven. Ook hier zijn twee grafieken gemaakt voor respectievelijk de positief en negatief geformuleerde stellingen.

Figuur 4.2. oordeel over incidenten en opvang



4.2. Gewenste veranderingen werkdruk en omgang cliënten

In deze paragraaf wordt ingegaan op de gewenste veranderingen ten aanzien van werkdruk, belasting en incidenten. In totaal noemden 12 medewerkers (43%) een of meer verbeterpunten (of wensen). Tabel 4.3 geeft het overzicht.

Tabel 4.3. gewenste veranderingen werkdruk en belang daarvan, in aantallen (n = 28)

	verandering gewenst	beetje belangrijk	tamelijk belangrijk	heel belangrijk
De hoeveelheid werk die ik moet doen	4 (14%)	1	2	1
De tijd die beschikbaar is voor mijn werkzaamheden	4 (14%)	1	2	1
De balans tussen werk en privé	7 (25%)	3	2	2
Mijn werktijden of rooster	2 (7%)	1	1	-
De omgang met cliënten	4 (14%)	2	2	-
De omgang met familieleden	1 (4%)	-	1	-
De opvang na incidenten met cliënten of familie	3 (11%)	2	1	-
Anders, namelijk	2 (7%)	1	-	1

Meest genoemde gewenste verandering is de balans tussen werk en privé; zeven medewerkers (25% van alle respondenten) willen hierin graag een verandering zien. Ook de hoeveelheid werk en de beschikbare tijd worden relatief veel genoemd (telkens door vier medewerkers).

Zeven medewerkers hebben een nadere toelichting op hun antwoorden gegeven. Daarbij is een paar keer gewezen op mogelijke verbeterpunten in de organisatie van het werk (taakverdeling, administratieve taken). Sommigen geven daarnaast aan graag meer tijd aan cliënten te willen besteden:

- Als onervaren/beginnend professional is het lastig om heel efficiënt te kunnen werken. Ik vind het lastig om de balans te vinden in de tijd die beschikbaar is en de tijd die ik neem voor de werkzaamheden. Daardoor is de werkdruk voor mezelf erg hoog. Ook voel ik/merk ik de vraag en werkdruk bij collega's en is het moeilijk dit te scheiden in mijn privéleven.
- Door de drukte is er soms geen echt direct en goed opgezette hulp.
- Ik ben zelf nog niet gekwalificeerd om cliënten persoonlijk te begeleiden, mijn taak is de cliënten dagbesteding te bieden. Ik studeer momenteel voor gedragstherapeut en hoop dit in de toekomst toe te kunnen passen binnen het bedrijf. Wanneer ik nu tijdens mijn werk bepaalde problemen signaleer bij een cliënt moet ik dit afdragen aan een collega en vind het in sommige situaties jammer dat ik dit niet zelf op mag/kan lossen.
- Ik heb het gevoel dat ik handen en tijd te kort kom. Met name administratie is moeilijk om bij te houden. De tijd die ik daarvoor inplan gaat vaak op aan cliëntencontact.
- Ik merk dat ik meer tijd zou willen besteden aan cliënten. Niet enkel praktisch maar ook om te laten zien dat je er gewoon bent.
- Rapportages en urenregistratie kunnen we anders vormgeven
- Werken in rokerige ruimtes bij cliënten thuis werkt voor mij niet goed. Wil graag werken in gezonde atmosfeer.

5. WERKOMGEVING

5.1. Algemeen beeld

De fysieke omgeving en het materiaal waarmee wordt gewerkt staan centraal in vijf stellingen over ‘werkomgeving’. In tabel 5.1 wordt de antwoordverdeling weergegeven:

Tabel 5.1. Oordeel over werkomgeving en materiaal in % (n = 28)

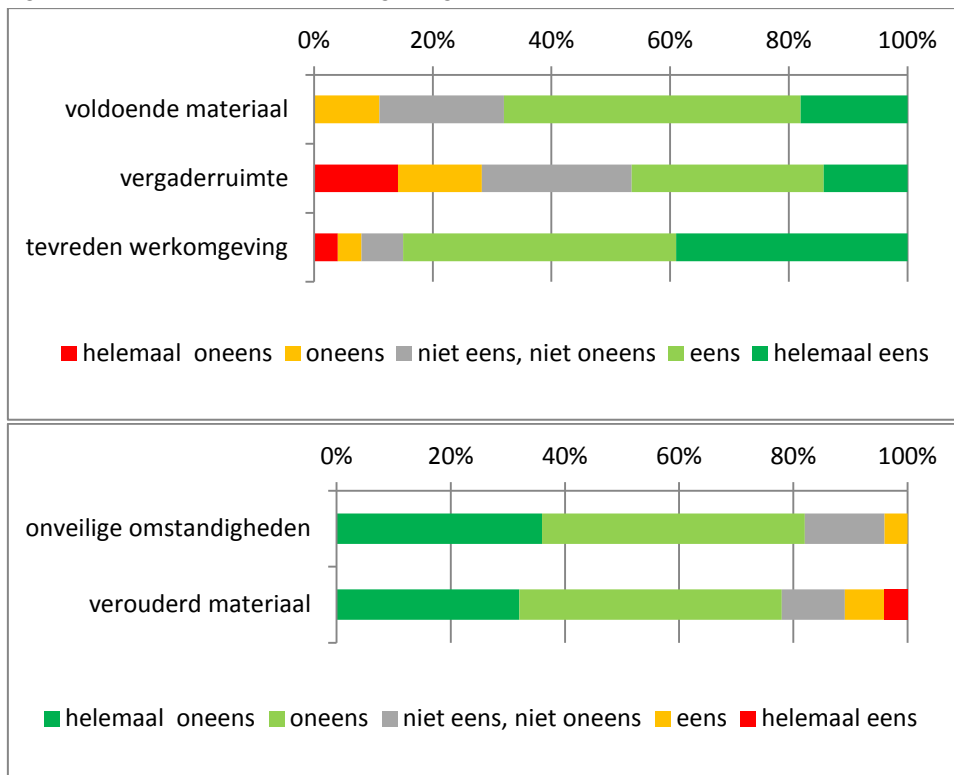
	helemaal oneens	oneens	niet eens, niet oneens	eens	helemaal eens
Er is voldoende materiaal of apparatuur om mijn werk goed te kunnen uitvoeren	-	11	21	50	18
Ik moet wel eens onder onveilige omstandigheden werken	36	46	14	4	-
Het materiaal waarmee ik werk is verouderd	32	46	11	7	4
Er is voldoende ruimte om te vergaderen of rustig een gesprek te voeren	14	14	25	32	14
Ik ben tevreden met mijn werkomgeving	4	4	7	46	39

Uit de tabel komt het volgende beeld naar voren:

- Iets meer dan een tiende van de medewerkers is kritisch over het materiaal of de apparatuur waarmee gewerkt wordt (onvoldoende beschikbaar en/of verouderd).
- De medewerkers zijn over het algemeen positief over de veiligheid van de werksituatie; slechts een medewerker is het eens met de stelling over onveiligheid.
- Met betrekking tot vergaderruimte is relatief het vaakst negatief geantwoord, ruim een kwart van de medewerkers is hierover (helemaal) niet tevreden.
- Al met al is 85% van de medewerkers tevreden met de werkomgeving, enkele medewerkers zijn niet tevreden of hebben hierover geen uitgesproken mening.

In figuur 5.1. zijn de resultaten in grafiekvorm weergegeven.

Figuur 5.1. oordeel over werkomgeving



5.2. Gewenste veranderingen werkomgeving

In onderstaande tabel wordt aangegeven bij welke aspecten van de werkomgeving veranderingen gewenst zijn. Het valt op dat relatief veel medewerkers op dit gebied iets willen veranderen, in totaal zeggen 17 medewerkers (61%) op één of meer aspecten verandering te wensen.

Tabel 5.2. Gewenste veranderingen werkomgeving en belang daarvan, in aantallen (n = 28)

	verandering gewenst	beetje belangrijk	tamelijk belangrijk	heel belangrijk
De beschikbaarheid van vergaderruimten	11 (39%)	3	6	2
De computerfaciliteiten	4 (14%)	1	1	2
De inrichting van de werkplekken	7 (25%)	2	1	4
Het meubilair	3 (11%)	2	1	-
De beschikbaarheid van materiaal of apparatuur	1 (4%)	1	-	-
De maaltijdvoorziening op de woning	2 (7%)	1	-	-
Klimaatbeheersing	6 (21%)	1	4	1
Parkeergelegenheid	2 (7%)	1	-	1
Anders, namelijk	1 (4%)	-	1	-

De beschikbaarheid van vergaderruimten en inrichting van de werkplekken zijn het vaakst genoemd, respectievelijk ruim een derde en een kwart van de medewerkers zou graag zien dat daarin iets verandert. Bij de inrichting van de werkplekken is relatief het vaakst

aangegeven dat verandering heel belangrijk is (4 personen). Acht mensen hebben een toelichting gegeven, waarbij de beschikbaarheid van ruimte om een rustig gesprek te kunnen voeren het vaakst is genoemd:

- Een gespreksruimte om te vergaderen of om een vertrouwelijk gesprek te voeren.
- Er is weinig ruimte op kantoor voor privégesprekken en er is geen fatsoenlijke vergaderruimte, waar ongestoord zomaar cliënten binnen kunnen lopen. Een grote en meerdere kleine vergaderruimtes met een slot is echt een must!
- Inrichting van het kantoor is chaotisch. Vaak ook druk met cliënten.
- Ramen die open kunnen voor frisse licht in de ruimte (Rieteweg). Ook is het lastig om de klas warm te krijgen in de winter.
- Soms moeten er veel collega's een auto gebruiken tegelijkertijd. Hier is niet veel mogelijkheid in.
- Verbinding krijgen is soms lastig.
- Wordt ook al naar oplossingen gezocht. Bij cliënt thuis kan/mag meer gewerkt worden wanneer het om woonbegeleiding gaat, dan is er op kantoor meer stilte voor gesprekken die op kantoor plaats moeten vinden.
- Zie voorgaande, rookvrij werken.

6. ARBEIDSVOORWAARDEN

6.1. Algemeen beeld

Onder de noemer Arbeidsvoorwaarden zijn twee stellingen gepresenteerd die betrekking hebben op het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden:

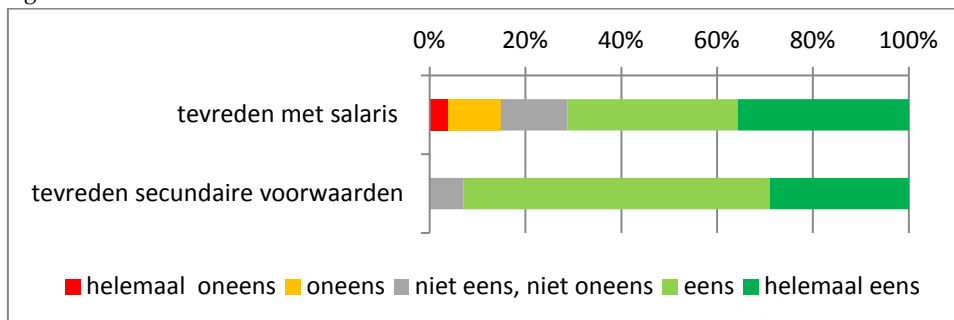
Tabel 6.1. Oordeel over arbeidsvoorwaarden in % (n = 28)

	helemaal oneens	oneens	niet eens, niet oneens	eens	helemaal eens
Ik ben tevreden met mijn salaris	4	11	14	36	36
Ik ben tevreden met de secundaire arbeidsvoorwaarden	-	-	7	64	29

- Bijna driekwart van de medewerkers is tevreden met het salaris, 15% is dat niet.
- Medewerkers zijn relatief vaker tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden, 93% is positief hierover en niemand geeft aan ontevreden te zijn.

Hieronder zijn deze resultaten ook grafisch weergegeven:

Figuur 6.1. oordeel arbeidsvoorwaarden



6.2. Gewenste veranderingen arbeidsvoorwaarden

In totaal gaven 7 medewerkers (25% van het totaal) aan dat een of meerdere veranderingen gewenst zijn. In onderstaande tabel worden deze verder uitgewerkt:

Tabel 6.2. Gewenste veranderingen arbeidsvoorwaarden en belang daarvan, in % (n = 28)

	verandering gewenst	beetje belangrijk	tamelijk belangrijk	heel belangrijk
Het salaris dat ik krijg	7 (25%)	-	6	1
De vergoeding van reiskosten	1 (4%)	-	-	-
De verlofregelingen	-	1	-	-
De regeling rond ziekteverzuim	-	-	-	-
Anders:	-	-	-	-

Het vaakst genoemd is het salaris: een kwart van de medewerkers noemt dit als verbeterpunt. Daarnaast noemt één persoon de vergoeding van de reiskosten. De andere secundaire arbeidsvoorwaarden vormen geen aanleiding voor veranderingen. Bij de open vraag tot slot zijn drie opmerkingen gemaakt:

- Ik ben HBO opgeleid en doe de werkzaamheden van een MBO functie. Ik maak ongewenst overuren die ik niet uitbetaald krijg.
- Ik zit nu op minimum.
- Salaris klopt nog steeds niet, meerdere keren aangegeven.

7. ONTPLOOIINGSMOGELIJKHEDEN

7.1. Algemeen beeld

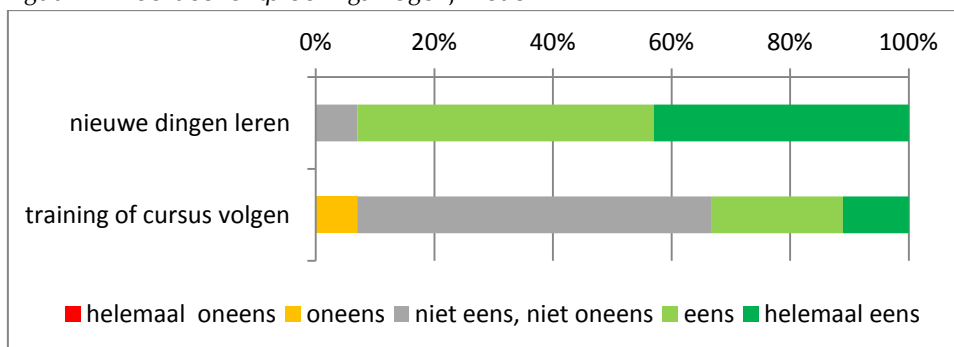
Aan het begin van de enquête is gevraagd aan medewerkers of ze in de afgelopen 12 maanden een cursus of training hebben gevolgd. De meerheid van de respondenten heeft hier 'nee' geantwoord. Vier medewerkers hebben aangegeven een cursus te hebben gevolgd via het werk. Uit de open antwoorden blijkt dat het daarbij zowel gaat om cursussen gericht op omgaan met, en behandelen van, de doelgroep (cognitieve gedragtherapie en transactionele analyse), als cursussen gericht op administratieve en organisatorische vaardigheden (boekhouden en interne audits HKZ). Verderop in de enquête zijn - onder het thema ontplooiingsmogelijkheden - twee stellingen over leren en cursussen opgenomen. De resultaten worden in onderstaande tabel gepresenteerd:

Tabel 7.1. Oordeel over ontplooiingsmogelijkheden in % (n = 28)

	helemaal oneens	oneens	niet eens, niet oneens	eens	helemaal eens
Mijn werk biedt mij de mogelijkheid nieuwe dingen te leren	-	-	7	50	43
Ik heb voldoende mogelijkheden om een training of cursus te volgen	-	7	59	22	11

- De grote meerderheid van de medewerkers vindt dat het werk voldoende mogelijkheid biedt om nieuwe dingen te leren, ongeveer een derde vindt dat er voldoende mogelijkheden zijn om een training of cursus te volgen.
- Bij de vraag over trainingen en cursussen vragen kiest 7% voor het negatieve antwoord (2 medewerkers). Ruim de helft van de respondenten heeft hierover geen uitgesproken mening.

Figuur 7.1. oordeel ontplooiingsmogelijkheden



7.2. Gewenste veranderingen ontplooiingsmogelijkheden

Tien medewerkers (36%) wensen op dit terrein één of meer veranderingen:

Tabel 7.3. Gewenste veranderingen ontplooiing en belang daarvan in aantallen (n = 28)

	verandering gewenst	beetje belangrijk	tamelijk belangrijk	heel belangrijk
De uitdaging in het werk	1 (4%)	1	-	-
De carrière- of doorstroommogelijkheden	-	-	-	-
De mogelijkheid om trainingen/cursussen te volgen	7 (25%)	4	2	1
Anders, namelijk	2 (7%)	1	-	1

De meest genoemde (gewenste) veranderingen zijn de mogelijkheden om trainingen en cursussen te volgen. Een kwart van de medewerkers zou hierin graag iets veranderd zien, maar slechts een enkeling noemt dit heel belangrijk. Ook de open antwoorden hebben vooral betrekking op het volgen van cursussen en professionalisering:

- Het lijkt me leuk om cursussen/trainingen te volgen voor verdere professionalisering.
- Ik zou wel meer willen weten wat de mogelijkheden zijn om cursussen te volgen of een opleiding. En aangespoord worden om dat ook te doen.
- Meer in groepsverband/teamverband. Op dit moment veel individueel en op vraag van werknemer. Vanaf volgende week worden aparte teambijeenkomsten gepland, waarbij trainingen door een externe psycholoog gegeven worden op vraag van wat er speelt.
- Voor professionalisering van de gehele werkvloer.

8. LEIDINGGEVEN

8.1. Algemeen beeld

In dit onderdeel van de vragenlijst zijn zeven stellingen opgenomen over de werkwijze van en bejegening door leidinggevenden. De verdeling van de antwoorden wordt in onderstaande tabel weergegeven:

Tabel 8.1. Oordeel over leidinggeven in % (n = 28)

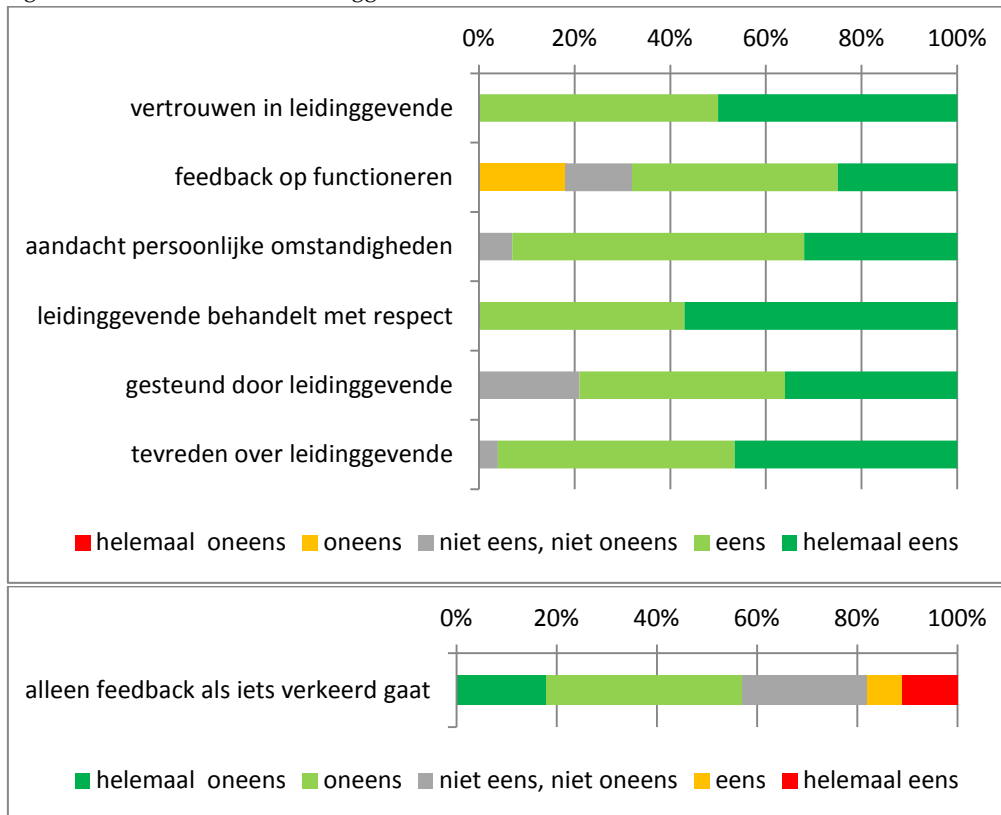
	helemaal oneens	oneens	niet eens, niet oneens	eens	helemaal eens
Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende	-	-	-	50	50
Ik krijg voldoende feedback van mijn leidinggevende over mijn functioneren	-	18	14	43	25
Mijn leidinggevende heeft aandacht voor de persoonlijke omstandigheden van zijn of haar medewerkers	-	-	7	61	32
Er wordt alleen iets over mijn prestaties gezegd als er iets verkeerd gaat	18	39	25	7	11
Mijn leidinggevende behandelt mij met respect	-	-	-	43	57
Bij hoge (psychische) belasting voel ik mij gesteund door mijn leidinggevende	-	-	21	43	36
Ik ben tevreden over mijn leidinggevende	-	-	4	50	47

De medewerkers oordelen overwegend positief over hun leidinggevende(n). Het beeld kan als volgt worden samengevat:

- Alle medewerkers antwoorden positief bij de vragen over vertrouwen in de leidinggevende en behandelen met respect door leidinggevende.
- Relatief het minst vaak positief wordt geantwoord op de vragen over ondersteuning bij hoge belasting (79% oordeelt positief) en de feedback op het functioneren (68%).
- Het aandeel 'negatieve' antwoorden is zeer beperkt, alleen bij de vraag over de feedback op het functioneren zien we dat niet iedereen positief is (18% oneens). Een zelfde percentage is het eens met de negatief geformuleerde stelling over feedback op het functioneren als er iets verkeerd gaat.
- De vragen over feedback en steun zijn ook de vragen waarbij relatief veel medewerkers geen uitgesproken mening hebben.

In figuur 8.1 worden de resultaten grafisch weergegeven. Er is één vraag negatief geformuleerd (over bespreken van prestaties):

Figuur 8.1. oordeel over leidinggeven



8.2. Gewenste veranderingen leidinggevendenden

In totaal hebben 9 mensen (32%) aangegeven op dit terrein één of meer veranderingen te wensen:

Tabel 8.2. Gewenste veranderingen leidinggevendenden en belang daarvan, in aantallen (n = 28)

	verandering gewenst	beetje belangrijk	tamelijk belangrijk	heel belangrijk
De feedback die ik krijg over mijn functioneren	6 (21%)	3	3	-
De bejegening door mijn leidinggevende	-	-	-	-
De bereikbaarheid van mijn leidinggevende	3 (11%)	1	2	-
De waardering die ik krijg voor mijn inzet	-	-	-	-
De betrokkenheid van mijn leidinggevende	4 (14%)	3	-	1
De wijze waarop mijn functioneren wordt beoordeeld	2 (7%)	1	-	1
Anders, namelijk	-	-	-	-

Uit de resultaten blijkt dat de feedback over het functioneren het vaakst wordt genoemd: ruim een vijfde van de respondenten ziet hier ruimte voor verbetering. De helft van hen vindt dat 'een beetje belangrijk', de andere helft 'tamelijk belangrijk'. De betrokkenheid en bereikbaarheid van de leidinggevende zijn andere punten die relatief vaak zijn

genoemd. Vijf medewerkers hebben de open vraag beantwoord. Ook bij die antwoorden is feedback op het functioneren het belangrijkste thema:

- Betere bereikbaarheid (meer contact). Meer feedback zou nog mogen.
- Ik word erg vrij gelaten in het werk dat ik doe en dat is erg prettig en ook een teken voor mij dat ik het goed doe. Maar puur voor mijn eigen zekerheid is wat feedback op zijn tijd wel prettig.
- Ik zou mijn leidinggevende wel wat beter willen leren kennen.
- Voor mijn gevoel is het heel dubbel. Aan de ene kant voel ik betrokkenheid en aandacht van mijn leidinggevende en wordt ik losgelaten, waardoor ik het vertrouwen krijg dat ik het goed doe. Aan de andere kant krijg ik opdrachten en alleen feedback wanneer er iets van mij verwacht wordt. Hierdoor voel ik me niet altijd gesteund en blijf ik wat onzeker op de achtergrond.
- Wel feedback, maar heel vluchtig.

9. CULTUUR/WERKKLIMAAT

9.1. Algemeen beeld

De tevredenheid van medewerkers met de cultuur en het werkklimaat is in beeld gebracht aan de hand van de volgende vijf stellingen:

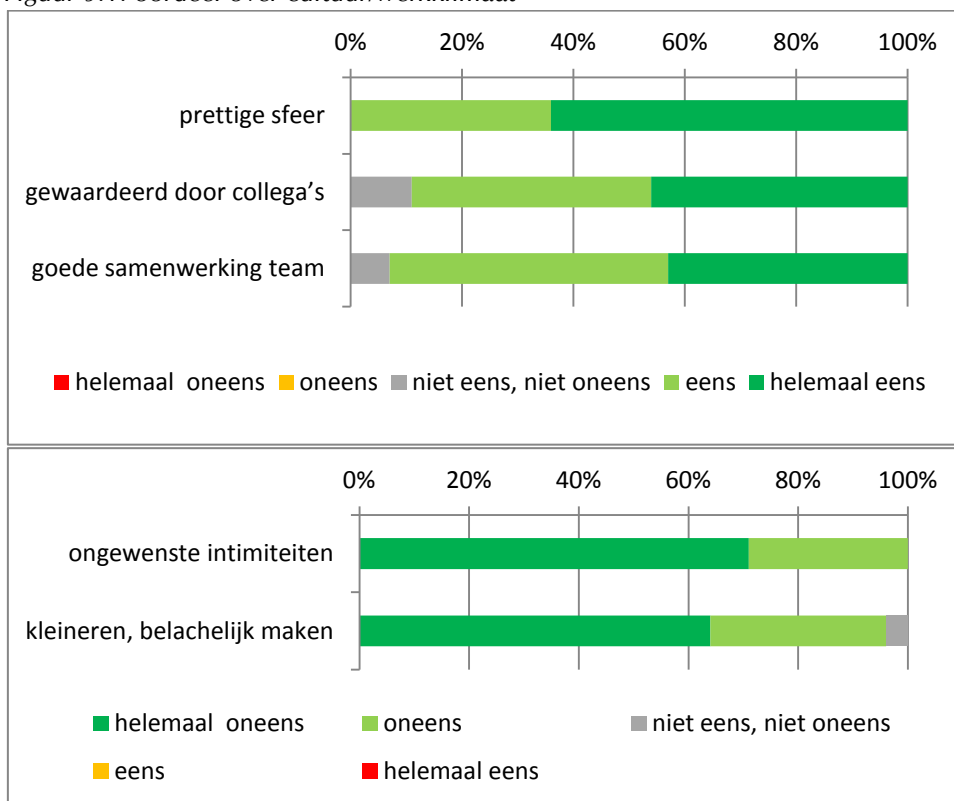
Tabel 9.1. Oordeel over cultuur/werkklimaat in % (n = 28)

	helemaal oneens	oneens	niet eens, niet oneens	eens	helemaal eens
Binnen <naam instelling> heerst een prettige sfeer	-	-	-	36	64
Ik voel mij gewaardeerd door mijn collega's	-	-	11	43	46
Op mijn werk komen ongewenste intimiteiten door collega's voor	71	29	-	-	-
Op mijn werk worden sommige medewerkers gekleineerd of belachelijk gemaakt	64	32	4	-	-
De samenwerking binnen mijn team (of afdeling) is goed	-	-	7	50	43

- Bijna iedereen oordeelt positief over de sfeer en de samenwerking bij <naam instelling>. Er zijn geen negatieve antwoorden gegeven
- Enkele respondenten hebben geen uitgesproken mening over de waardering door collega's en de samenwerking binnen het team.

Ook deze resultaten zijn in een grafiek gepresenteerd, waarbij in een oogopslag te zien is dat er geen negatieve antwoorden zijn gegeven (figuur 9.1).

Figuur 9.1. oordeel over cultuur/werkklimaat



9.2. Gewenste veranderingen cultuur/werkklimaat

In totaal hebben 6 medewerkers (21%) aangegeven op één of meer punten veranderingen te wensen. De antwoorden worden hieronder weergegeven:

Tabel 9.2. Gewenste veranderingen cultuur/werkklimaat en belang daarvan, in aantallen (n = 28)

	verandering gewenst	beetje belangrijk	tamelijk belangrijk	heel belangrijk
De waardering van collega's	1 (4%)	1	-	-
De omgangsvormen tussen collega's	-	-	-	-
De manier waarop collega's informatie over het werk delen	3 (11%)	1	-	2
De samenwerking met collega's	3 (11%)	2	1	-
De inzet van collega's	1 (4%)	1	-	-
De betrokkenheid van collega's	-	-	-	-
Anders, namelijk	-	-	-	-

De informatie-uitwisseling tussen collega's is het vaakst genoemd als verbeterpunt, door drie medewerkers van wie er twee dit een heel belangrijk punt vinden. De samenwerking tussen collega's is eveneens drie keer genoemd, maar dit is een minder urgent verbeterpunt: de respondenten noemen dit 'een beetje' (twee keer) of 'tamelijk' belangrijk

(één keer). Drie mensen hebben het antwoord toegelicht, waarbij het zowel gaat over samenwerking als om de wijze waarop cliënten geholpen kunnen worden:

- De informatie die wordt gedeeld over het werk zou meer geprofessionaliseerd mogen worden.
- Meer kritische houding over hoe we met cliënten omgaan, wat helpend is.
- Soms kan er beter samengewerkt worden .

10. ORGANISATIE/COMMUNICATIE

10.1. Algemeen beeld

Bij dit onderdeel zijn zeven stellingen opgenomen over de informatievoorziening, regels, communicatie en deskundigheid. Hieronder wordt de verdeling van de antwoorden weergegeven:

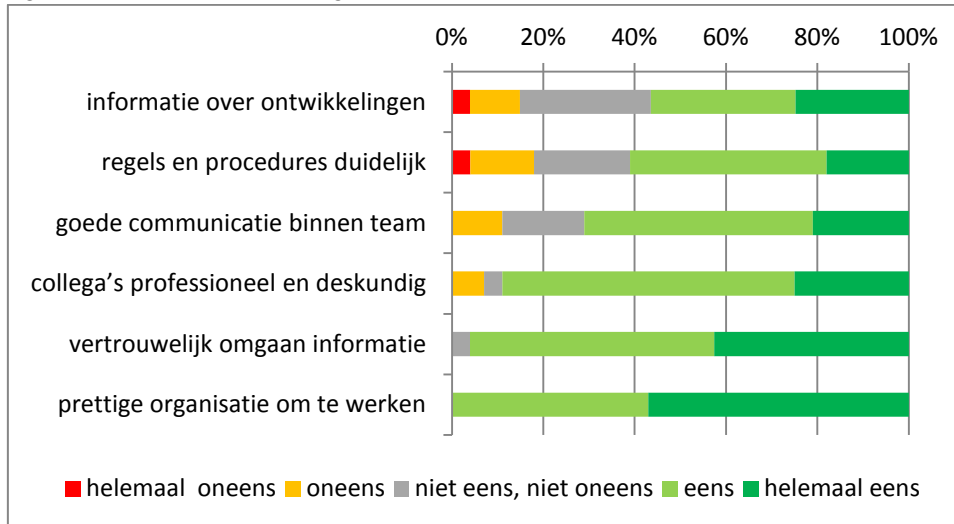
Tabel 10.1. Oordeel over organisatie en communicatie in % (n = 28)

	helemaal oneens	oneens	niet eens, niet oneens	eens	helemaal eens
Ik word goed op de hoogte gehouden van nieuwe ontwikkelingen binnen < naam instelling >	4	11	29	32	25
De regels, procedures of voorschriften bij < naam instelling > zijn duidelijk	4	14	21	43	18
De communicatie binnen mijn team verloopt goed	-	11	18	50	21
Mijn collega's bij < naam instelling > zijn professioneel en deskundig	-	7	4	64	25
Binnen < naam instelling > wordt vertrouwelijk met mijn persoonlijke gegevens omgegaan	-	-	4	54	43
< naam instelling > is een prettige organisatie om voor te werken	-	-	-	43	57

Zoals tabel 10.1 laat zien is bij een aantal stellingen wat meer spreiding in de antwoordverdeling waar te nemen. Het beeld kan als volgt worden samengevat:

- Medewerkers kiezen het vaakst voor een positief antwoord bij de laatste stelling: alle respondenten vinden < naam instelling > een prettige organisatie om voor te werken. Ruim de helft van hen is het 'helemaal eens' met die uitspraak.
- De medewerkers oordelen daarnaast overwegend (heel) positief over de wijze waarop met vertrouwelijke gegevens wordt omgegaan en over de deskundigheid van collega's.
- Het minst vaak is positief geantwoord bij de stellingen over informatievoorziening en duidelijkheid van regels en procedures. In beide gevallen oordeelt ongeveer 60% van de respondenten positief. Dit zijn ook de vragen waarbij relatief het vaakst negatief is geantwoord (respectievelijk 15 en 18%).

Figuur 10.1. Oordeel over organisatie/communicatie



10.2. Gewenste veranderingen organisatie/communicatie

Een derde van de medewerkers (9 mensen) heeft aangegeven op dit terrein één of meer veranderingen te wensen. De verdeling van de antwoorden wordt hieronder weergegeven:

Tabel 10.2. Gewenste veranderingen organisatie en belang daarvan, in aantallen (n = 28)

	verandering gewenst	beetje belangrijk	tamelijk belangrijk	heel belangrijk
De informatievoorziening door het management	5 (18%)	2	1	2
De communicatie tussen teams	5 (18%)	2	1	2
De communicatie binnen teams	5 (18%)	2	-	3
De regels, procedures et cetera binnen de organisatie	4 (14%)	1	1	2
De personele bezetting van teams	1 (4%)	-	-	1
De deskundigheid van de medewerkers	3 (11%)	-	1	2
De bereikbaarheid van teams	1 (4%)	1	-	-
De duidelijkheid in de verdeling van verantwoordelijkheden	5 (18%)	-	3	2
De inspraak die medewerkers hebben	2 (7%)	1	1	-
De wijze waarop met persoonlijke gegevens wordt omgegaan	-	-	-	-
Anders:	-	-	-	-

Diverse verbeterpunten zijn door een relatief groot deel van de respondenten genoemd. Meest genoemd zijn de informatievoorziening door het management, communicatie tussen en binnen teams en de duidelijkheid in de verdeling van verantwoordelijkheden. Deze punten zijn telkens door 5 medewerkers genoemd. Ook de regels en procedures

zijn relatief vaak genoemd (4 keer). Opvallend is dat hier ook de deskundigheid van de medewerkers drie keer is genoemd (waarvan twee keer als 'heel belangrijk' verbeterpunt), terwijl we eerder zagen dat hierover veelal positief wordt geoordeeld (tabel 10.1).

Vijf medewerkers hebben hun antwoorden toegelicht. In de meeste gevallen hebben de toelichting en verbeterpunten betrekking op communicatie en informatievoorziening in de organisatie:

- Communicatie, kan beter tussen teams (gaat al een stuk beter met Gaby nu)
- Het mag soms nog duidelijker zijn wat bepaalde procedures zijn. Ook wat je aan wie kunt vragen.
- Ik mis af en toe bepaalde informatie. Deze heeft dan geen betrekking op mij omdat dit dan de woon- en persoonlijk begeleiders aangaat. Maar vind het toch vaak prettig overal op de hoogte van te worden gehouden.
- Meer naar zuivere omgangsvormen met cliënten i.p.v. zorgen voor.
- Zoals ik in het begin aangaf is er weinig duidelijkheid in planning/structuur. Dit geldt ook voor de communicatie. Ieder doet zijn eigen ding, behalve in samenwerking met cliënten.

11. TOT SLOT-VRAGEN

Aan het eind van vragenlijst is gevraagd om het werken bij <naam instelling> een rapportcijfer te geven. Gemiddeld geven de medewerkers een 8,3 aan het werken bij <naam instelling>. Het laagste cijfer is een 7 en het vaakst is het cijfer 8 gegeven. In onderstaande tabel wordt de verdeling van de cijfers weergegeven.

Tabel 11.1. Rapportcijfer werken bij <naam instelling> (n = 27)

Cijfer	Aantal	Percentage
7	3*	11
8	15	56
9	7	26
10	2	7

* waarvan één 7,5

De laatste vraag had betrekking op het zoeken van ander werk. Daaruit blijkt dat de grote meerderheid (bijna 80%) het afgelopen jaar niet heeft overwogen om ander werk te zoeken. Vier mensen (14%) hebben daar wel eens over nagedacht, maar niemand zegt daadwerkelijk te hebben gesolliciteerd².

Zes medewerkers hebben een slotopmerking gemaakt (open vraag). Drie opmerkingen zijn uitsluitend positief, de andere drie zijn wat meer gericht op wat beter zou kunnen. Daarbij wordt met name gewezen op verdere ontwikkeling/professionalisering van de organisatie:

positieve feedback

- Allemaal goed
- <naam instelling> is de afgelopen periode sterk gegroeid en ik heb geen suggesties voor verbeteringen of op- en aanmerkingen. Er heerst een ontzettend fijne werksfeer en heb een goede band met al mijn collega's. Ik hoop dat <naam instelling> dit ondanks de groei voort kan zetten en de fijne sfeer er zal blijven.
- Vol goede moed de toekomst in!

meer gericht op ontwikkeling/professionalisering

- Ons kwaliteitssysteem werkt goed, de mogelijkheid voor medewerkers om te melden of face-to-face aan te geven wat anders/beter kan, goede ideeën etc., bestaat op meerdere manieren. Echter de kwaliteitsmedewerker ontvangt weinig input. Om deze reden worden momenten gecreëerd voor medewerkers binnen vergaderingen, functioneringsgesprekken en caseloadbesprekingen.
- Professionalisering van de gehele organisatie!
- Veel mogelijk. Nog niet ideale omstandigheden voor mij om te werken

² twee medewerkers/respondenten hebben deze vragen overgeslagen

12. CONCLUSIE

12.1. Inleiding

In dit rapport zijn de uitkomsten van de meting medewerkertevredenheid bij <naam instelling> gepresenteerd. Voor alle tien de onderdelen waarop de ervaringen van medewerkers zijn gemeten, is het algemene beeld geschetst en is ingegaan op de door medewerkers gewenste verbeteringen. In onderstaande paragrafen worden de belangrijkste resultaten op een rijtje gezet.

12.2. Algemeen beeld

De medewerkers van <naam instelling> blijken in hoge mate tevreden te zijn met hun werk en de organisatie. Alle medewerkers vinden <naam instelling> een prettige organisatie om voor te werken en zeggen dat er een goede sfeer heerst bij de organisatie. Het gemiddelde rapportcijfer voor het werken bij <naam instelling> is een 8,3 en er zijn geen onvoldoendes gegeven. Het positieve oordeel blijkt ook uit het aantal vragen (stellingen) waarbij (bijna) unaniem positief wordt geantwoord. Als we de stellingen op een rijtje zetten *waarbij ten minste 95% van de respondenten positief heeft geoordeeld* (met andere woorden: hooguit één medewerker die *niet* het positieve antwoord heeft gekozen), dan komen we tot het volgende overzicht:

Met betrekking tot de inhoud en uitvoering van het werk:

- Ik kan mijn werk naar eigen inzicht uitvoeren (% eens)
- Mijn werk geeft mij voldoening (% eens)
- Ik ben tevreden over de inhoud van mijn werk (% eens)
- Het geeft mij voldoening om persoonlijk begeleider te zijn (% eens)
- Ik word goed ondersteund bij mijn taken als persoonlijk begeleider (% eens)
- Ik vind mijn werk lichamelijk zwaar (% oneens)

Met betrekking tot leidinggeven:

- Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende (% eens)
- Mijn leidinggevende behandelt mij met respect (% eens)
- Ik ben tevreden over mijn leidinggevende (% eens)

Met betrekking tot sfeer en cultuur:

- Binnen <naam instelling> heerst een prettige sfeer (% eens)
- <naam instelling> is een prettige organisatie om voor te werken (% eens)
- Op mijn werk komen ongewenste intimiteiten door collega's voor (% oneens)
- Op mijn werk worden sommige collega's gekleineerd of belachelijk gemaakt (% oneens)

Uit dit overzicht blijkt dat het werk voor (nagenoeg) alle medewerkers wordt gekenmerkt door grote zelfstandigheid en vrijheid om het naar eigen inzicht uit te voeren. De medewerkers (begeleiders) zijn tevreden over de ondersteuning vanuit de organisatie, over de benadering/bejegening door de leidinggevende, en ook over de onderlinge sfeer en de omgangsvormen tussen collega's. Persoonlijk begeleiders halen veel voldoening uit het begeleiden van cliënten. Hoewel het werk psychisch belastend kan zijn, vinden de medewerkers het niet lichamelijk zwaar.

Een andere manier om het oordeel van de medewerkers samen te vatten, is door te kijken naar de 'kritiek' die er is in de vorm van 'negatieve' antwoorden (mee oneens of helemaal mee oneens bij positief geformuleerde stellingen). Dat percentage is meestal beperkt (10% of minder). Uitzonderingen betreffen onder andere de psychische belasting van het werk en de feedback op het functioneren. Ook met betrekking tot materiaal en werkomgeving is het aandeel negatieve antwoorden wat hoger. In tabel 12.1 worden de vragen weergegeven waarbij ten minste 10% van de medewerkers het 'negatieve' antwoord heeft gekozen.

Tabel 12.1. Vragen waarbij ten minste 10% van de medewerkers negatief heeft geantwoord

	(helemaal) eens of oneens
Persoonlijk begeleider zijn maakt mijn werk (soms) extra zwaar (% eens)	37%
Er is voldoende ruimte om te vergaderen of rustig een gesprek te voeren (% oneens)	28%
Mijn werk gaat vaker dan mij lief is ten koste van mijn privéleven (% eens)	18%
Ik vind mijn werk psychisch belastend (% eens)	18%
Ik krijg voldoende feedback van leidinggevende over mijn functioneren (% oneens)	18%
Er wordt alleen iets over mijn prestaties gezegd als er iets verkeerd gaat (% eens)	18%
Ik word goed op de hoogte gehouden van nieuwe ontwikkelingen bij MW (% oneens)	18%
De regels, procedures of voorschriften bij <naam instelling> en zijn duidelijk (% oneens)	18%
Ik ben tevreden over mijn salaris (% oneens)	15%
Het materiaal waarmee ik werk is verouderd (% eens)	11%
Er is voldoende materiaal om mijn werk goed te kunnen doen (% oneens)	11%
De communicatie binnen mijn team verloopt goed (% oneens)	11%

Uit de tabel blijkt dat aspecten waarop relatief het vaakst negatief is geoordeeld betrekking hebben op werk- of vergaderruimte en de psychische belasting van het werk (waaronder ook de balans tussen werk en privé). De stelling over het werken met cliënten (waardoor het werk soms extra zwaar is) is volledigheidshalve opgenomen in de tabel, maar de uitkomst is feitelijk niet te zien als 'kritische beoordeling' door de medewerkers (maar (grotendeels) inherent aan het werk). Bij de vragen die gaan over de feedback op het functioneren, het materiaal waarmee wordt gewerkt en de informatievoorziening, procedures en communicatie is wel sprake van een kritisch oordeel door een (relatief klein) deel van de medewerkers.

12.3. Gewenste veranderingen

Bij elk onderdeel van de vragenlijst konden respondenten aangeven of veranderingen gewenst zijn, en zo ja, op welke aspecten. In tabel 12.2 worden de aspecten weergegeven waarbij ten minste 20% van de medewerkers verandering gewenst vindt.

Tabel 12.2. Veranderingen gewenst door ten minste 20% van de medewerkers

	% verandering gewenst
De beschikbaarheid van vergaderruimten	39%
De balans tussen werk en privé	25%
De inrichting van de werkplekken	25%
De mogelijkheden om trainingen of cursussen te volgen	25%
Het salaris	25%
De feedback die ik krijg over mijn functioneren	21%
Klimaatbeheersing	21%

Deze punten weerspiegelen deels de eerder genoemde ‘negatieve’ punten: met name waar het gaat om de beschikbaarheid van vergaderruimte, de psychische belasting (balans werk en privé) en de feedback op het eigen functioneren. De opleidingsmogelijkheden vallen op in dit rijtje omdat ze eerder niet zo expliciet naar voren zijn gekomen (in H7 is gebleken dat de medewerkers over het algemeen positief oordelen over de ontplooiingsmogelijkheden).

Als we kijken naar urgentie van de gewenste veranderingen, dan zien we dat het aantal keer dat een verandering ‘heel belangrijk’ wordt gevonden relatief klein is. Het vaakst is dit oordeel uitgesproken met betrekking tot de inrichting van de werkplekken; hier hebben vier medewerkers aangegeven het heel belangrijk te vinden dat hier iets aan verandert. De communicatie binnen de teams wordt door drie medewerkers genoemd als ‘heel belangrijk’ verbeterpunt (dat aspect is hierboven niet genoemd omdat het net buiten de grens van 20% valt, namelijk 18% van de medewerkers heeft dit als verbeterpunt genoemd³).

Als we de verbeterpunten proberen samen te vatten dan lijkt het erop dat veel van de genoemde punten te maken hebben met (behoefte aan verdere) professionalisering van de organisatie. Daartoe kunnen we onderwerpen scharen als begeleiding en scholing van medewerkers, interne communicatie en werkprocedures, feedback op het functioneren en een rustige werkomgeving met voldoende ruimte om vertrouwelijke gesprekken te kunnen voeren met cliënten. Dit zijn onderwerpen die ook in de open antwoorden diverse keren naar voren zijn gebracht.

³ Ook de communicatie tussen de teams, de informatievoorziening door het management en de duidelijkheid in de verdeling van verantwoordelijkheden vallen net buiten het genoemde rijtje verbeterpunten omdat ze door 18% (en niet 20%) van de medewerkers zijn genoemd.