



Inleiding

De term 'werkbaar werk' duikt steeds vaker op in de actualiteit en het belang er van is niet te onderschatten. Deze term verwijst naar werk dat motiveert en leeransen biedt. Het is werk zonder problematische werkstress en met een evenwichtige werk-privébalans. De gevolgen van een slechte arbeidskwaliteit zijn niet te verwaarlozen; werkverzuim, demotivatie, langdurige arbeidsongeschiktheid en vervroegde uittreding. Niet-werkbare jobs zijn een enorme maatschappelijke kost. Werkbaar werk maakt aan het werk gaan en blijven voor iedereen aantrekkelijker en gaat de gevolgen van een gebrekkige arbeidskwaliteit, waaronder gezondheidsproblemen, tegen. Werken aan werkbaar werk is dus werken aan duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast zijn er ook een aantal goede sectorspecifieke redenen om van werkbaar werk een duidelijke prioriteit te maken. Eén van de belangrijkste uitdagingen, waar de sector op dit moment en de komende jaren mee te kampen heeft, zijn de vergrijzing en het vinden van voldoende en geschikte medewerkers. Werkbaar werk speelt een rol bij zowel de instroom als retentie van medewerkers. Anderzijds wordt van de sector ook verwacht mee een antwoord te bieden op de vele veranderingen in de organisatie van en het aanbod aan zorg, welzijn, hulpverlening... Organisaties en instellingen in de sector waar werk werkbaar is, trekken makkelijker medewerkers aan. En organisaties die motiveren en kansen geven om te leren, maken dat medewerkers gewapend zijn tegen de veranderingen die binnen de sector op til zijn.

Om de werkbaarheidsgraad te verhogen zijn inspanningen nodig van de overheid, de sociale partners, werkgevers en werknemers. De Vlaamse Overheid gaf bij de opbouw van het sectorconvenant 2013-2014, de mogelijkheid om, naast het uitvoeren van de prioriteiten en acties van het convenant, ook bij het Europees Sociaal Fonds specifieke projecten in te dienen rond 'werkbaar werk' en 'werkplekleren'. VIVO tekende op beide mogelijkheden in. In het kader van de oproep 'werkbaar werk' deden we onderzoek naar de subjectieve beleving van het werk in de Vlaamse social-profitsectoren. Het onderzoek en deze publicatie kennen hun oorsprong binnen prioriteit 8 'Werk maken van werkbaar werk' in het sectorconvenant, hierbij gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds (ESF).

Sinds 2004 publiceert de Stichting Innovatie en Arbeid driejaarlijks de werkbaarheidsmonitor¹. Deze monitor brengt de kwaliteit van de arbeid in Vlaanderen in kaart, waarbij verschillende sectoren, waaronder de social profit, aan bod komen. In 2014 werden ook clusters van subsectoren van de Vlaamse social profit geanalyseerd. De werkbaarheidsmonitor is een kwantitatief en statistisch sterk rapport, dat werkt met duidelijke categorieën rond werkbaarheidsindicatoren en werkbaarheidsknelpunten. De resultaten vragen echter toch om een concrete interpretatie van deze cijfers, waarbij de vraag zich stelt wat, op de werkvloer, precies goed en minder goed loopt. Voorliggend onderzoek probeert hierop een antwoord te bieden. De resultaten van het kwantitatieve worden naast deze van het kwalitatieve gelegd en de bevindingen vergeleken. De kwalitatieve en subjectieve insteek van dit onderzoek maakt de resultaten van de werkbaarheidsmonitor en ander kwantitatief onderzoek tastbaarder. Verklaringen van bepaalde resultaten uit de werkbaarheidsmonitor kunnen hierbij aan het licht komen. Oplossingen en goede praktijken kunnen

¹ www.werkbaarwerk.be

vanuit het perspectief van de werknemer worden besproken. Het beschrijven van werkbaarheid is een belangrijke eerste stap om werkpunten aan het licht te brengen en inzicht te geven in problematische situaties enerzijds en goede praktijken anderzijds.

Met deze analyse als basis, willen we de sociale partners van deze sectoren ondersteunen en bewegen tot het bepalen van prioriteiten en het vormen van een visie rond werkbaarheid in de sector. Voorliggend onderzoek is de basis van diverse acties die Vivo in samenwerking met haar partners nu en in de toekomst onderneemt om de kwaliteit van de arbeid in de social profit te verbeteren.

Inhoud

Inleiding	1
Deel 1: Situering onderzoek en methodologie	
1. Onderzoekspopulatie	8
2. Onderzoeksvragen.....	10
3. Conceptualisering van ‘werkbaar werk’	11
4. Methodologie	13
4.1. Literatuuronderzoek.....	13
4.2. Medewerkersbevraging.....	13
4.3. Focusgroepen met HR-medewerkers en directie van organisaties	15
5. Structuur van het rapport	16
6. Respons	17
Deel 2: Resultaten	
1. Thema’s	21
2. Arbeidsverhoudingen	26
2.1. Verhouding tot collega’s	26
2.1.1. Sfeer.....	26
2.1.2. Gebrek aan contact met collega’s	28
2.1.3. Samenwerking	28
2.1.4. Samenwerking in team en teamsamenstelling	30
2.1.5. Diversiteit binnen teams	31
2.2. Verhouding tot leidinggevende.....	33
2.2.1. Communicatie	34
2.2.2. Inspraak en feedback.....	35
2.2.3. Belangrijke eigenschappen en competenties.....	36
2.2.4. De leidinggevende in een sandwichfunctie.....	39
2.3. Verhouding tot cliënt / patiënt / doelgroep.....	39
2.4. Verhouding ‘coaches’ en doelgroepmedewerkers	41
2.5. Verhouding tot de raad van bestuur	42
2.6. Verhouding met vrijwilligers	43
2.7. Verhouding met externe partners.....	44
2.8. Agressie en pesten op het werk.....	45
2.9. Sociale media.....	48
2.10. Deelconclusie arbeidsverhoudingen	49

3.	Arbeidsinhoud	50
3.1.	Autonomie.....	50
3.2.	Taakvariatie en uitdaging	53
3.3.	De werkdruk	56
3.4.	Emotionele belasting.....	61
3.5.	Leermogelijkheden	64
3.5.1.	Informeel leermogelijkheden	65
3.5.2.	Formeel leermogelijkheden	66
3.6.	Onzichtbare arbeid	69
3.7.	Vergadercultuur	72
3.8.	Beschutte en sociale werkplaatsen: (on)duidelijkheid in doelstelling	72
3.9.	Deelconclusie arbeidsinhoud	75
4.	Arbeidsvoorwaarden	76
4.1.	Arbeidsmobiliteit binnen de organisatie.....	76
4.2.	Bedreiging en onzekerheden.....	80
4.3.	Combinatie werk-privé.....	85
4.4.	Rolconflicten.....	90
4.5.	Visie op telewerk	92
4.6.	Verlofregeling.....	94
4.7.	Verloning	98
4.8.	Deelconclusie arbeidsvoorwaarden	99
5.	Arbeidsomstandigheden	100
5.1.	Werkplek	100
5.2.	Materiaal	103
5.3.	Deelconclusie arbeidsomstandigheden	106
6.	Specifieke groepen werknemers	107
6.1.	Personen met een migratie-achtergrond.....	107
6.2.	Personen met een handicap.....	107
6.3.	50-plussers.....	109
7.	Haalbaarheid pensioenleeftijd	111
8.	Wanpraktijken aangekaart door medewerkers	112
9.	Specifieke aandachtspunten per sector	114
9.1.	Gezins- en bejaardenhulp.....	114
9.2.	Jeugdbijstand, gehandicaptenzorg en welzijnswerk	116

9.2.1.	Jeugdbijstand.....	117
9.2.2.	Zorg voor personen met een beperking.....	117
9.3.	Kinderopvang en Gezondheidsinstellingen en –diensten	117
9.3.1.	Welzijnswerk	118
9.3.2.	Kinderopvang.....	118
9.3.3.	Gezondheidsinstellingen en –diensten (centra geestelijke gezondheidszorg)	118
9.4.	Socioculturele sector	119
9.5.	Beschutte en sociale werkplaatsen	119
10.	Conclusies.....	120
10.1.	Werkbaarheidsindicatoren.....	122
10.1.1.	Werkstress.....	122
10.1.2.	Motivatatieproblemen	123
10.1.3.	Leermogelijkheden	124
10.1.4.	Werk-privébalans	125
10.2.	Werkbaarheidsrisico's	126
10.2.1.	Werkdruk.....	126
10.2.2.	Emotioneel belastend werk.....	127
10.2.3.	Routinematig werk	127
10.2.4.	Onvoldoende autonoom kunnen werken	128
10.2.5.	Onvoldoende ondersteuning van de leidinggevende	128
10.2.6.	Belastende arbeidsomstandigheden.....	128
10.3.	Werkbaarheidsindicatoren, -risico's en... wat we nog leerden.....	129
10.3.1.	Onzekerheid en bedreiging	129
10.3.2.	Hoog verloop en afwezigheden.....	129
10.3.3.	Onzichtbare arbeid	129
10.3.4.	Aanleiding tot conflict	130
10.3.5.	Weinig doorgroeimogelijkheden	130
11.	Aanbevelingen.....	131
11.1.	Communicatie en contact	131
11.2.	Versterking van de leidinggevende	131
11.3.	Versterking van de medewerker	132
11.4.	Flexibiliteit en voorspelbaarheid rond roostering en verlof	132
11.5.	Maak gebruik van diverse beproefde technieken en instrumenten.....	133
11.6.	Toekomstige werkbaarheidsmonitor	134

Bijlagen	135
1. Bronnenlijst	135
2. Vragenlijst gebruikt bij de bevraging van medewerkers.....	137
3. Codeerschema NVivo	149
4. Focusgroepen: data en aanwezigheden.....	152
5. Contactgegevens	153

Deel 1: Situering onderzoek en methodologie

1. Onderzoekspopulatie

De Vlaamse sectoren die het onderwerp vormen van dit rapport zijn de gezins- en bejaardenhulp (PC 318.02), De Vlaamse opvoedings- en huisvestingsinrichtingen en –diensten (PC 319.01), de beschutte en sociale werkplaatsen (PC 327.01), de socioculturele sector (PC 329.01), de gezondheidsinstellingen en – diensten en de diensten voor kinderopvang (PC 331)². Hieronder volgt kort een beschrijving van elk van deze sectoren met cijfers uit 2013³. In 2013 waren er in de volledige social profit 291.092 loontrekkenden, waarmee de sector 13,95% van de volledige actieve arbeidsbevolking omvatte.

Binnen de gezins- en bejaardenhulp zijn meer dan 30 grote diensten voor thuiszorg actief. Samen verschaffen ze werkgelegenheid aan ruim 27.483 mensen. De hoofdmoot is aan het werk als verzorgende/zorgkundige, daarnaast zijn velen aan de slag als logistiek medewerker en zijn er uiteraard ook een aantal begeleidings- en andere omkaderingsfuncties.

De Vlaamse opvoedings- en huisvestingsinrichtingen en –diensten omvat een diversiteit aan organisaties die instaan voor de zorg, begeleiding en ondersteuning van een divers doelpubliek (kinderen, personen met een beperking, jongeren, ouders, ouderen, gezinnen,...). De sector stelde in 2013 binnen een 500-tal vzw's verspreid over Brussel en Vlaanderen 38.404 mensen te werk waarvan de meesten actief zijn in de zorg voor personen met een beperking.

Met de invoering van het maatwerkdecreet op 1 april 2015 werden de sectoren van de beschutte en sociale werkplaatsen één. Gezien de situatie in 2013, ten tijde van de bevraging van de medewerkers, beschrijven we hier nog de beide sectoren apart.

De beschutte werkplaatsen stellen personen met een arbeidshandicap te werk die tijdelijk of definitief niet op de gewone arbeidsmarkt terecht kunnen. Door tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap, dragen de beschutte werkplaatsen bij tot hun maatschappelijke integratie. De sociale werkplaatsen in Vlaanderen zijn actief in zeer diverse sectoren: kringwinkels, onderhouden van openbaar groen, bossen, schoonmaken van gebouwen en bushokjes, bouw en renovatie, sociale restaurants, strijkwinkels, fietsherstelplaatsen en fietspunten, ... Sociale werkplaatsen maken een tewerkstelling mogelijk door begeleiding en ontwikkeling van werk op maat van de individuele

² Bij de opmaak van het sectorconvenant opteerden de paritaire comités van de federale gezondheidsinstellingen en –diensten er voor om niet aan het onderzoek deel te nemen.

³ VERSO, de vereniging van social-profitondernemingen, heeft zich toegelegd op het ontsluiten van de arbeidsmarktgegevens uit de social profit. We nemen dit werk dan ook als basis en bron voor de omgevingsanalyse. Als bron gebruikt VERSO de gecentraliseerde RSZ-statistieken en cijfers van het steunpunt WSE.

werknemer. De meeste werknemers uit deze werkplaatsen zijn ‘doelgroepwerknemers’ die omwille van diverse, vaak psychosociale, factoren niet in het normale economische circuit werken.

De beschutte en sociale werkplaatsen stelden in 2013 26,183 personen tewerk.

In de socio-culturele sector werkten in 2013 zo’n 20.691 werknemers. De honderden organisaties die de sector rijk is, bieden een brede waaier van activiteiten aan die (re)creatief, educatief of maatschappelijk georiënteerd zijn. De integratie van vorming, animatie, cultuur en sociale actie is een specifiek kenmerk van het sociaal-cultureel werk. De socioculturele sector bestaat uit 17 subsectoren.

Paritair comité 331 is verdeeld in 2 subsectoren: de kinderopvang en de gezondheidsinstellingen en –diensten. Binnen de kleinere sector van de gezondheidsdiensten zijn zo’n 2400⁴ medewerkers actief, verspreid over een 100-tal werkgevers. De kinderopvang is een heel divers landschap met meer dan 10100 personen die werkzaam zijn in de gesubsidieerde kinderopvang of als zelfstandige onthaalouders⁵.

Een belangrijke algemene bedenking bij dit onderzoek ten opzichte van de werkbaarheidsmonitor is het verschil in de onderzoekspopulatie. De Vlaamse werkbaarheidsmonitor onderzoekt alle medewerkers uit de Nederlandstalige social profit. Hiertoe behoren ook de Nederlandstalige instellingen van de federale gezondheidsinstellingen en -diensten. Dit zijn de medewerkers uit de ouderenzorg, revalidatiecentra, thuisverpleging, ziekenhuizen en overige gezondheidsinrichtingen en –diensten zoals initiatieven voor beschut wonen en laboratoria. Van deze federale sectoren werden de ouderenzorg en ziekenhuizen nog eens apart geanalyseerd. Bij de opmaak van het sectorconvenant opteerden de vertegenwoordigers van de fondsen van deze sectoren er niet voor aan voorliggend onderzoek deel te nemen. De werkbaarheidscijfers van deze federale sectoren en de Vlaamse verschillen in bepaalde opzichten significant. Waar dit het geval is, wordt dit ook meegegeven bij de weergave van de resultaten van de monitor.

⁴ RSZ-cijfers vierde kwartaal 2014; bewerking door Smals.

⁵ RSZ-cijfers 2013: bewerking door Smals

2. Onderzoeksvragen

Omwille van diverse uitdagingen op de Vlaamse arbeidsmarkt in het algemeen, maar ook in de Vlaams social-profitsectoren, is het belangrijk een correcte inschatting te maken van de werkbaarheid. Eens duidelijk is waar werkbaarheidsknelpunten zitten, waar deze vandaan komen en hoe ze kunnen worden opgelost, zijn we een stap dichterbij de verbetering van de arbeidskwaliteit, het aantrekken en behouden van medewerkers in de sector en het welslagen van ambities als 'langer gezond aan het werk'.

Zoals aangegeven in de inleiding biedt de werkbaarheidsmonitor op rigoureuze wijze een antwoord op het eerste punt: hoe staat het met de werkbaarheid in Vlaanderen. Om echter tot concrete oorzaken te komen van bepaalde goede en minder goede scores, is het belangrijk de concepten uit de werkbaarheidsmonitor een duidelijke invulling te geven. Zo kan het begrip 'autonomie', op de werkvloer, heel breed worden geïnterpreteerd. De concrete ervaring van werknemers rond het abstractere begrip 'autonomie', zal in de social profit vermoedelijk anders zijn, dan bijvoorbeeld in de transportsector. Daarom zet Vivo met dit onderzoek in op het concreter maken van de werkbaarheidsresultaten van de werkbaarheidsmonitor en de subjectieve beleving er van. Wanneer vindt een medewerker dat hij of zij voldoende autonomie ervaart? Hoe deze medewerker zijn of haar autonomie ziet, is zeker zo belangrijk als de autonomie vanuit een objectief standpunt. Werkbaar werk, en al haar gevolgen, draait voor een groot deel om hoe het wordt ervaren. Dit bepaalt of een medewerker een functie graag uitoefent, hoeveel stress men krijgt, en uiteindelijk ook, hoe lang men de functie nog wil en kan uitoefenen.

De subjectieve beleving van het werk in de Vlaamse social-profitsectoren werd bekeken aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

- Wat zijn de oorzaken van het al dan niet positief ervaren van de kwaliteit van het eigen werk?
- Zitten hierin verschillen tussen verschillende sectoren en profielen van medewerkers?
- Brengen medewerkers uit eigen beweging dezelfde elementen aan als belangrijk voor de werkbaarheid van werk als de elementen die voorkomen in kwantitatief onderzoek, waaronder de werkbaarheidsmonitor?
- Welke instrumenten en initiatieven zijn er momenteel om de werkbaarheid van werk te bevorderen en zijn er merkbare effecten op de tevredenheid van werknemers?

De bestaande werkbaarheidsindicatoren en –risico's worden concreet gemaakt door de inbreng van werknemers en werkgevers rond concrete knelpunten op de werkvloer. Ook werden expertise en initiatieven rond werkbaarheid bij individuele organisaties verzameld.

We toetsen de resultaten van eigen onderzoek af aan deze van de werkbaarheidsmonitor. De resultaten worden naast elkaar gelegd en vergeleken.

3. Conceptualisering van 'werkbaar werk'

Om het concept 'werkbaar werk' in te vullen baseren we ons op de invulling van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Werkbaarheid wordt hier gedefinieerd door vier **werkbaarheidsindicatoren**: werkstress, motivatie, leermogelijkheden en werk-privé-balans. Deze vier indicatoren bepalen samen de kwaliteit van arbeid.

- Met stress wordt de mate van mentale vermoeidheid bedoeld, die het gevolg is van psychisch-sociale arbeidsbelasting. Werkstress leidt tot spanningsklachten en een verminderd functioneren.
- Motivatie is de mate waarin de inhoud van het werk leidt tot betrokkenheid.
- De leermogelijkheden omvatten zowel de mogelijkheid tot formeel als informeel leren. Het gaat hierbij om de mate waarin iemand door opleiding, bijscholing en werkervaring haar/zijn competenties en vaardigheden kan behouden en verder ontwikkelen.
- De balans werk-privé duidt de mate aan waarin de eisen die het werk stelt een belemmering vormen voor het privé-leven.

Werkbaarheidsrisico's zijn kenmerken van de arbeidssituatie die de werkbaarheid beïnvloeden. In de werkbaarheidsmonitor worden zes risico-indicatoren gemeten: werkdruk, emotionele belasting, taakvariatie en arbeidsomstandigheden, autonomie en ondersteuning van de leidinggevende.

- Werkdruk is de mate van belasting die het gevolg is van de hoeveelheid werk die iemand binnen een bepaald tijdsbestek presteert.
- Emotionele belasting is de mate van belasting die het gevolg is van de interactie met gebruikers, klanten en patiënten.
- Taakvariatie is de mate waarin het werk afwisseling biedt en een beroep doet op de kennis en de vaardigheden van de taakuitvoerder.
- Arbeidsomstandigheden duiden op de mate waarin men tijdens het werk blootgesteld wordt aan fysieke en ergonomische risicofactoren zoals lawaai, gevaarlijke stoffen, tillen, ongemakkelijke houdingen,...
- Autonomie is de mate waarin iemand invloed heeft op de planning en de organisatie van het eigen werk.
- Het laatste werkbaarheidsrisico behelst de mate waarin men door de leidinggevende adequaat begeleid en ondersteund wordt in het werk.

Bij de analyse van werkbaar werk onderscheiden we vier dimensies van kwaliteit: de vier A's van de arbeid. Deze maken het mogelijk om de kwaliteit van de arbeid in te schatten en hierbij breder te gaan dan de abstracte indicatoren en risico's die worden gebruikt bij de werkbaarheidsmonitor. Deze vier A's zijn arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden⁶. De combinatie van deze twee concepten (de 4 A's en de werkbaarheidsindicatoren) stellen ons in staat om praktijken uit de sector goed te kunnen catalogeren in functie van een te ontwikkelen

⁶ Van Hootegem G., van Amelsvoort P., Van Beek G., & Huys R. (2008) Anders organiseren & beter werken. Acco: Leuven.

actieplan. De regelmatig genoemde vijfde 'A', arbeidsorganisatie, wordt verweven in de overige hoofdstukken.

4. Methodologie

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen werd gebruik gemaakt van een diverse bronnen en methodieken:

- Literatuuronderzoek
- Een online, schriftelijke bevraging van medewerkers uit de deelnemende deelsectoren
- Focusgroepen met HR-verantwoordelijken en leidinggevenden
- Een expertengroep⁷

4.1. Literatuuronderzoek

Over werkbaar werk bestaat inmiddels een ruim arsenaal aan bronnen. Als eerste stap van het onderzoek werd deze literatuur doorgenomen. Zie bijlage 1 voor een overzicht van de geconsulteerde onderzoeken en documenten. Het bronmateriaal werd vooral als achtergrondinformatie bij het onderzoek gebruikt. In de loop van het onderzoek werden nog verschillende relevante documenten (zoals de werkbaarheidsmonitor 2014) gepubliceerd. Ook deze bronnen werden geconsulteerd tijdens dit onderzoek.

4.2. Medewerkersbevraging

Na een uitgebreid literatuuronderzoek met ophijsting van de bestaande elementen die in verband staan met de werkbaarheid van werk werd een vragenlijst opgesteld waarbij naar alle werkbaarheidsindicatoren en –risico's werd gepeild (cfr. bijlage 2).

Een onderzoek naar subjectieve beleving, nieuwe elementen en teksten die mensen aanspreken vraagt om een open aanpak. Hierbij krijgen respondenten de ruimte zelf nieuwe zaken aan te brengen en dieper in te gaan op wat hen echt bezig houdt. Door middel van kwalitatief onderzoek (in tegenstelling tot kwantitatief) hebben we toegang tot diepgaande informatie. We kunnen ingaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep. Het gaat in op het waarom van heersende meningen en bepaalde gedragingen. Daarbij worden bewuste motivaties van de doelgroep besproken. Ook kan kwalitatief onderzoek goed worden ingezet om de doelgroep zelf te laten meedenken over bijvoorbeeld de invulling van toekomstig beleid.

De Vlaamse social profit bestaat uit heel diverse organisaties in verschillende subsectoren met een grote variatie aan medewerkers. Er werden zes subsectoren betrokken, waarbinnen organisaties ook verschillen in functieverdeling, grootte, structuur,... De medewerkers in de subsectoren verschillen ook in profiel, gaande van doelgroepmedewerkers uit de beschutte werkplaatsen met een mentale beperking, tot hoog opgeleide medewerkers in bijvoorbeeld de Centra voor Geestelijke

⁷ Deze expertengroep had voornamelijk een strategische insteek rond verspreiding van resultaten, waardoor we dit inhoudelijk niet aan bod brengen in dit rapport.

Gezondheidszorg. Binnen de social profit zijn vooral vrouwen tewerkgesteld, maar de man/vrouw-balans verschilt wel tussen de subsectoren. Om deze diversiteit uit de social profit mee te kunnen nemen, en de verschillende sectoren, organisaties en medewerkers aan bod te laten komen binnen een beperkt budget en binnen de vooropgestelde onderzoeksperiode, werd gekozen voor een online vragenlijst, waar men gewoonlijk werkt met interviews.

We kunnen deze methode beschouwen als een halfopen interview, met de handicap dat bijsturen in de interpretatie van vragen en doorvragen rond bepaalde subthema's of op bepaalde opmerkingen niet mogelijk was. Bij de opstelling van de vragenlijst werd hier zo veel mogelijk op ingespeeld. (zie bijlage).

Om respondenten niet te veel te belasten en zo de respons te verhogen en de voor hen belangrijkste informatie te pakken te krijgen, maken de respondenten de keuze de enquête in te vullen voor 1 of meerdere van 8 onderwerpen. Deze werden zo opgesteld dat respondenten intuïtief een beeld hebben van de vragen binnen de thema's.

- De inhoud van je werk
- De middelen die je hebt om je werk te doen en de ruimte waar je werkt
- De sfeer op het werk en je collega's
- De samenwerking met collega's en externen
- Je baas of direct leidinggevende
- Je doorgroei mogelijkheden, ambities en opleidingsmogelijkheden
- De personen waar je bij het werk mee in contact komt (klanten, patiënten, de omgeving van klanten of patiënten, ...)
- De combinatie van je werk met je privé-leven

De vragenlijst werd eerst getest bij 5 medewerkers uit de social profit en een aantal medewerkers bij Vivo zelf. Hierbij werd getest bij personen uit de gezins- en bejaardenhulp, de beschutte en sociale werkplaatsen, de socioculturele sector en het algemeen welzijnswerk en werd gevarieerd in het opleidingsniveau. Deze tests resulteerden in een aantal aanpassingen in de vragenlijst.

Op 13 november 2013 ging deze online. Minder computervaardige respondenten konden een papieren versie van de vragenlijst met gefrankeerde antwoordenvolpde aanvragen. Zo werd de toegankelijkheid en dus ook de representativiteit van het onderzoek verbeterd. De sociale partners van Vivo verspreidden mee deze vragenlijst via hun kanalen.

De koppeling van de antwoorden op de vragen en eerder theoretische concepten gebeurde door het nauwgezet coderen van de vragenlijsten (cfr. bijlage 1). Hierbij was binnen elk thema ook ruimte voor andere onderwerpen dan louter het thema waar de respondent op dat moment voor koos.

Een voorbeeld: uitingen met betrekking tot leidinggevendenden werden lang niet alleen gevonden bij de antwoorden op de specifieke vragen over leidinggevendenden. Ook antwoorden bij vragen rond arbeidsomstandigheden, werden als uiting over leidinggevendende bekeken, indien die daarbij werd vermeld.

Door het coderen worden relevante en opmerkelijke praktijken en fenomenen opgemerkt en geanalyseerd om hierin patronen te vinden. Ook wordt gezocht naar gelijkaardige elementen,

verschillen en structuren. Er werd gebruik gemaakt van NVivo software om te werken met gerichte codering (in tegenstelling tot open codering) bij deze analyses (Zie extra lijst voor codeerschema in bijlage 2).

Een nadeel van kwalitatief onderzoek als dit, is dat de resultaten, omwille van de beperktere steekproef, meestal niet statistisch representatief zijn, maar wel een indicatie geven van wat er leeft onder de doelgroep. Omwille van de representativiteit en grootschaligheid van de werkbaarheidsmonitor, geloven wij dat dit onderzoek een mooie aanvulling is op het kwantitatieve element. De kwalitatieve resultaten in dit rapport zijn dus niet statistisch representatief, dit is ook niet de doelstelling van dit onderzoek.

4.3. Focusgroepen met HR-medewerkers en directie van organisaties

De werkgevers brachten we per deelsector samen in **focusgroepen (cfr. bijlage 3)**. Men werden enerzijds de resultaten van de werkbaarheidsmonitor van de SERV voor hun sector en anderzijds de resultaten van de online-bevraging van de werknemers voorgelegd.

De centrale vraag bleef dezelfde. 'Waardoor blijven werknemers in mijn organisatie werken en wat kan ik als werkgever daarvoor doen?'

We organiseerden de volgende sectorale **focusgroepen met telkens maximum 10 werkgevers**:

- * PC 327 Beschutte en sociale werkplaatsen
- * PC 331 Gezondheidsinrichtingen en diensten
- * PC 331 Kinderopvang
- * PC 319 Algemeen welzijnswerk/Jeugdhulp/Personen met een beperking
- * PC 318 Gezins- en bejaardenhulp
- * PC 329 Socioculturele sector

We kozen voor gemengde groepen (grote en kleine organisaties).

De organisatie per deelsector heeft het voordeel dat de specificiteit van de sector ten volle wordt meegenomen. Het heeft het nadeel dat de representativiteit verkleint. Gezien het om een kwalitatief luik gaat, ging voor ons specificiteit voor op de representativiteit.

De focusgroepen vonden plaats in het voorjaar 2014, na een gedeeltelijke analyse van de medewerkersbevraging. Elementen die specifiek per sector werden aangekaart door medewerkers werden aangebracht, waarbij telkens de vraag naar herkenning en oplossingen werd gesteld.

Onderwerpen die tijdens de focusgroepen aan bod kwamen naar aanleiding van de onderzoeksresultaten zijn onder meer:

- De visie op telewerk
- emotionele arbeid
- Het werken met vrijwilligers
- De bespreekbaarheid van de balans werk-privé
- De visie op de groeimogelijkheden in de veelal vlakke structuren van de organisaties
- Bedreigingen voor de eigen functie
- De verhouding van de medewerkers met de Raden van Bestuur
- De ervaren werkdruk
- De visie op administratieve belasting

De focusgroepen werden opgenomen met een dictafoon en naderhand volledig getranscribeerd. De analyse van de focusgroepen gebeurde op dezelfde manier als de analyse van de medewerkersbevraging, aan de hand van hetzelfde codeerschema (zie bijlage 2).

5. Structuur van het rapport

Dit onderzoeksrapport is geen chronologisch verslag van de verschillende onderzoeksstappen. We kozen voor een thematische opbouw, waarbij we wel telkens het verschil tussen de deelsectoren onderling pogen te belichten. Op die manier willen we de nadruk leggen op knelpunten en gewaardeerde tools om er mee om te gaan. Dit vanuit de visie dat kruisbestuiving op het vlak van tools en technieken tussen deelsectoren moet worden gestimuleerd. Deelsectoren kennen hun verschillen, maar ook hun gelijkenissen. Door een thematische aanpak kunnen we de verschillende onderzoeksbevindingen uit zowel de medewerkersbevraging als de focusgroepen meteen aan elkaar koppelen en staven aan kwantitatieve gegevens uit de werkbaarheidsmonitor.

In dit volledige rapport worden resultaten verwerkt uit een medewerkersbevraging van respondenten uit alle deelsectoren, focusgroepen met leidinggevenden of HR-medewerkers uit organisaties en informatie uit externe bronnen zoals de werkbaarheidsmonitor van 2013.

6. Respons

De uitgebreide vragenlijst werd door een indrukwekkend aantal van 1046 personen uit de verschillende sectoren ingevuld. Hierbij zien we dat proportioneel meer personen uit socioculturele sector en sector van zorg voor personen met een beperking de vragenlijst invulden, en minder uit de beschutte werkplaatsen en de gezins- en bejaardenhulp.

Tabel 1: Respons volgens deelsector

Sector	In welke sector werk je? n=1044		% loontrekkenden in de sector ⁸ n=291 092	
Ondersteuning van personen met een handicap	36,88	45,69	30,61*	
Jeugdhulp	6,32			
Algemeen welzijnswerk	2,49			
Socioculturele sector	20,69	44,31	17,89	
Gezins- en bejaardenhulp	13,41		21,59	
Sociale werkplaatsen	6,70		4,92	
Gezondheidsinrichtingen en -diensten (Centra Geestelijke Gezondheidszorg, Sociale vrijwilligersorganisaties, samenwerkingsinitiatieven thuisverzorging, diensten voor adoptie...)	4,50		1,78	
Beschutte werkplaatsen	4,41		15,62	
Kinderopvang	2,97		7,53	
Andere	1,63		/	
Eindtotaal	100,00%		100,00%	100,00%

*aparte cijfers van de deelsectoren van PC 319 zijn niet beschikbaar

Geslacht:

Van alle respondenten is 25,48% man en 74,52% vrouw. Dit leunt sterk aan bij de tewerkstellingscijfers uit 2011 uit de volledige social-profitsector in Vlaanderen met 21,7% mannen en 78,3% vrouwen⁹.

Leeftijd

Met betrekking tot leeftijd is er een ruime vertegenwoordiging van alle leeftijden, die gelijkaardig is aan de verdeling binnen de sector. Enkel de jongste en de oudste leeftijdscategorie zijn iets minder vertegenwoordigd.

⁸ Gemiddelde 4 kwartalen 2013 - RSZ-repertoire – eigen bewerking

⁹ WSE (2012), Sectorfoto 2012 Social Profit.

Tabel 2: Respons volgens leeftijd

Leeftijdscategorie	Totaal sector (Vlaams gewest 2011) ¹⁰	Leeftijdscategorie	Mannen (n=260)	Vrouwen (n=773)	Totaal (n=1033)
-25	7,7	20-25	5,39	8,42	7,66
25-49	66,6	26-35	28,08	32,20	31,16
		36-45	23,84	25,76	25,27
		46-55	28,08	27,28	27,50
50+	24,2	56-65	14,61	6,34	8,41
Totaal	100,00%	Totaal	100,00%	100,00%	100,00%

Gezinssituatie:

De gezinssituatie verschilt niet tussen mannen en vrouwen. Drie kwart van de respondenten heeft een partner. Binnen deze groep heeft drie kwart kinderen. Van de 23% personen zonder partner, heeft een derde kinderen.

Tabel 3: Respons volgens gezinssituatie

Aantallen	Mannen (n=245)	Vrouwen (n=752)
Partner	76,38	76,74
Kinderen	75,25	74,22
Geen kinderen	24,75	25,78
Geen partner	23,62	23,26
Kinderen	35,00	34,62
Geen kinderen	65,00	65,38
totaal	100%	100%

Opleidingsniveau

De vragenlijst bereikte hoofdzakelijk hoger opgeleide medewerkers. 69% van de respondenten heeft een hoger diploma. Algemene cijfers van de sector zijn zeer moeilijk te achterhalen. We kunnen er hier van uitgaan dat de lager opgeleide medewerkers minder goed werden bereikt.

¹⁰ WSE (2012), Sectorfoto 2012 Social Profit.

Tabel 4: Respons volgens opleidingsniveau

	Vrouwen (n=762)	Mannen (n=259)	Totaal (n=1021)
Geen diploma secundair onderwijs	1,71	2,32	1,87
Diploma lager secundair onderwijs	8,01	4,63	7,15
Diploma hoger secundair onderwijs	23,75	16,22	21,84
Diploma hoger niet-universitair onderwijs	45,01	53,28	47,10
Diploma universitair onderwijs	21,52	23,55	22,04
Totaal	100%	100%	100%

Arbeidsbeperking

48 personen met een handicap vulden de vragenlijst in. 29 personen duiden bij deze vraag geen 'ja' of 'nee' aan. Van de 48 personen met de handicap waren 11 mannen, 37 vrouwen.

Allochtone origine

Naar de origine van de respondenten werd gepeild door middel van de ja-nee-vraag: "Beschouwen jij en/of jouw omgeving je als zijnde van allochtone origine?" 35 personen beantwoordden deze vraag positief, terwijl 47 personen de vragen open lieten. Ook binnen deze populatie zijn de meeste respondenten (27) vrouwelijk.

Arbeidsregime

Bijna de helft van de respondenten werkt in de een deeltijds regime. Dat is meer dan het geval is in de volledige social-profit sector in Vlaanderen, waar 32% deeltijds werkt.

Tabel 5: Respons volgens arbeidsregime

% van Wat is jouw arbeidsregime	Mannen (n=263)	Vrouwen (n=775)	Eindtotaal (n=1038)	Totaal Vlaamse sector ¹¹ (2011)
Ik werk minder dan 19u/week	0,38	1,68	1,35	31,8
Ik werk 4/5e	8,75	25,03	20,91	
Ik werk halftijds	6,08	16,65	13,97	
Ik werk voltijds	80,99	43,87	53,28	64,5
Andere	3,80			3,6
Eindtotaal	100,00%	100,00%	100,00%	100,0%

Duur beroepsbeoefening, duur werkzaamheid in organisatie, mobiliteit in organisatie

De vragenlijst werd ingevuld door personen die doorgroeiden binnen hun eigen organisatie, en personen die wisselden van organisatie en hun functie behielden. De meerderheid van de respondenten had gedurende de volledige tewerkstelling in de organisatie dezelfde functie.

¹¹ WSE (2012), Sectorfoto 2012 Social Profit.

Organisatiegrootte

De kleinere organisaties werden met de bevraging zeer goed bereikt. 58% van de respondenten is werkzaam in een organisatie met minder dan 50 VTE. 16% werkt in een kleine organisatie met minder dan 10 VTE. Als streefdoel hanteerden we voor het onderzoek minimaal 10% organisaties met minder dan 50 werknemers.

Tabel 6: Respons volgens vestigingsgrootte

Vestigingsgrootte	% Totaal	Totaal Vlaamse sector ¹² (2011)
Micro (1-9)	16,4	6,8
Klein(10-49)	41,3	16,7
Middelgroot (50-199)	23,3	25,9
Groot (>200)	19,0	50,5
Totaal	100,00%	100,00%

¹² WSE (2012), Sectorfoto 2012 Social Profit.

Deel 2: Resultaten

In dit rapport worden de verschillende subthema's overlopen. Eerst beschrijven we de mate waarin respondenten rond bepaalde thema's uit de vragenlijst voor medewerkers schreven, naargelang hun profiel. Daarna komt de inhoud van de antwoorden aan bod volgens de 4 A's. Hierbij worden zowel de resultaten van de werknemersbevraging, de focusgroepen met leidinggevend en de resultaten van de werkbaarheidsmonitor verwerkt.

1. Thema's

De redenen waarom voor een thema werd gekozen kunnen veelzijdig zijn. Net heel tevreden of heel ontevreden op dit punt, een van de onderwerpen die meer of minder gevoelig liggen, hier al dan niet over willen nadenken,... Hierdoor wordt een cijfermatige interpretatie van de vragenlijst zeer moeilijk. Toch bekijken we in deze paragraaf wie voor welke thema's koos, omdat dit een snelle manier is om een zicht te krijgen op wat voor de respondent vermoedelijk van het grootste belang is, of een prioritair aandachtspunt kan zijn.

We bekijken of bepaalde thema's vaker worden gekozen in functie van de deelsectoren, geslacht en opleidingsniveau.

Tabel 7: Eerst beantwoorde thema's door de respondenten uit de volledige social-profitsector

	Eindtotaal n=1046	Man n=266	Vrouw n=780
De personen waar je bij het werk mee in contact komt (klanten, patiënten, de omgeving van klanten of patiënten, ...)	15,97	10,15	17,95
De combinatie van je werk met je privé-leven	28,30	25,19	29,36
De inhoud van je werk	27,82	28,57	27,44
De middelen en mogelijkheden die je hebt om je werk te doen en je werkplek	17,40	15,79	17,82
De samenwerking met collega's en externen	9,37	7,52	10,00
De sfeer op het werk en je collega's	14,44	13,53	14,74
Je baas of direct leidinggevende	9,18	13,53	7,69
Je doorgroeimogelijkheden, ambities en opleidingsmogelijkheden	18,64	19,92	18,21
Eindtotaal	141,12% ¹³	134,20%	143,21%

Wanneer we de **volledige sector** (zie .

¹³ De eindtotalen zijn hier niet gelijk aan 100%, aangezien men de kans kreeg om de vragen over meerdere onderwerpen te beantwoorden.

Tabel 7) als geheel in ogenschouw nemen, dan blijkt dat de meest aangeduide thema's 'de combinatie van het werk met het privé-leven' zijn en 'de inhoud van het werk'. Telkens is meer dan een kwart van de respondenten het meest in deze thema's geïnteresseerd. Respondenten zijn minder gemotiveerd om vragen te beantwoorden rond hun 'baas of direct leidinggevende'. Een mogelijke verklaring is dat deze vragen erg gevoelig kunnen liggen. Dit verhoogt de drempel, waarbij vertrouwen in anonimiteit en vertrouwelijkheid hierbij van belang is. Later in dit rapport zal blijken dat de rol van de leidinggevende bij tal van andere thema's uitgebreid wordt aangehaald.

Men heeft iets minder interesse in het invullen van vragen rond de 'samenwerking met collega's of externen'. Bijna een vijfde van de respondenten wenste vragen in te vullen rond de 'doorgroeimogelijkheden, ambities en opleidingsmogelijkheden' en 'de personen waar men bij het werk mee in contact komt'.

Bij het bekijken van de thema's zijn de verschillen tussen mannen en vrouwen niet significant¹⁴. Zowel wat betreft de fysieke werkomgeving als de sfeer, blijken mannen en vrouwen niet te verschillen in de interesse voor de thema's. Beide groepen tonen een grote interesse in het thema 'de combinatie van je werk met je privé-leven'.

Tabel 8: Thema volgens opleidingsniveau respondenten

Opleidingsniveau	Diploma universitair onderwijs n=225	Diploma hoger niet-universitair onderwijs n=481	Diploma hoger secundair onderwijs n=224	Geen diploma hoger secundair onderwijs n=93	Eindtotaal n=1046
De personen waar je bij het werk mee in contact komt (klanten, patiënten, de omgeving van klanten of patiënten, ...)	6,67	12,68	29,91	23,66	15,97
De combinatie van je werk met je privé-leven	30,22	34,93	19,64	11,83	28,30
De inhoud van je werk	25,78	23,49	33,48	38,71	27,82
De middelen en mogelijkheden die je hebt om je werk te doen en je werkplek	18,67	19,54	13,84	9,78	17,40
De samenwerking met collega's en externen	7,11	10,19	6,25	4,30	9,37
De sfeer op het werk en je collega's	10,22	14,76	18,30	12,90	14,44
Je baas of direct leidinggevende	12,00	8,94	6,70	9,68	9,18
Je doorgroeimogelijkheden, ambities en opleidingsmogelijkheden	27,11	15,80	16,52	20,43	18,64

¹⁴ P(T<=) = 0,77

Eindtotaal	137,78%	140,33%	144,64%	144,09%	141,12%¹⁵
-------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	-----------------------------

Met betrekking tot het opleidingsniveau zien we betrekkelijk grote verschillen in interesse naar thema's. Hoger opgeleide medewerkers tonen minder interesse voor het thema 'de personen waar men mee in contact komt tijdens het werk', dan lager opgeleiden. Daarentegen zien we meer interesse in 'de combinatie werk-privé' bij de hoger opgeleide groepen. Lager geschoolden halen meer 'inhoud van je werk' aan als thema.

¹⁵ De eindtotalen zijn hier niet gelijk aan 100%, aangezien men de kans kreeg om de vragen over meerdere onderwerpen te beantwoorden.

Tabel 9: Gekozen thema's per deelsector¹⁶

	Algemeen welzijnswerk n=28	Beschutte werkplaatsen n=40	Jeugdhulp n=63	Gezins- en bejaardenhulp n=129	Gezondheids- inrichtingen en –diensten n= 45	Kinderopvang n=27	Ondersteuning van personen met een handicap n=360	Sociale werkplaatsen n=68	Socioculturele sector n=204	Eindtotaal n=1046
De personen waar je bij het werk mee in contact komt (klanten, patiënten, de omgeving van klanten of patiënten, ...)	7,1	27,5	20,6	33,3	13,3	7,4	13,9	7,4	7,4	15,97
De combinatie van je werk met je privéleven	17,9	17,5	36,5	13,2	17,8	29,6	32,2	19,1	38,2	28,30
De inhoud van je werk	17,9	25,0	20,6	30,2	20,0	48,1	25,8	57,4	18,6	27,82
De middelen en mogelijkheden die je hebt om je werk te doen en je werkplek	42,9	12,5	12,7	5,4	15,6	18,5	18,6	11,8	19,1	17,40
De samenwerking met collega's en externen	3,6	12,5	12,7	10,1	2,2	18,5	7,5	10,3	9,3	9,37
De sfeer op het werk en je collega's	10,7	27,5	15,9	11,6	8,9	18,5	17,5	7,4	12,3	14,44
Je baas of direct leidinggevende	3,6	17,5	20,6	7,8	2,2	14,8	9,2	4,4	8,8	9,18
Je doorgroeimogelijkheden, ambities en opleidingsmogelijkheden	32,1	25,0	20,6	19,4	24,4	6,7	18,1	25,0	14,7	18,64
Eindtotaal	135,7%¹⁷	165,0%	160,3%	131,0%	104,4	166,7%	142,8%	142,6%	128%	141,12%

¹⁶ We benadrukken dat deze cijfers van de deelsectoren niet representatief zijn voor de deelsectoren, maar een indicatie geven, waarbij voorzichtigheid zeker geboden is bij de interpretatie.

¹⁷ De eindtotalen zijn hier niet gelijk aan 100%, aangezien men de kans kreeg om de vragen over meerdere onderwerpen te beantwoorden.

De interesse in de thema's hangt nauw samen met de deelsector. Rond bepaalde onderwerpen blijkt de interesse groter in bepaalde sectoren. Zo zien we dat een derde van de medewerkers uit het algemeen welzijnswerk aandacht besteedt aan de middelen en mogelijkheden die er zijn om het werk te doen en de werkplek.

De medewerkers van de jeugdhulp blijken voornamelijk het onderdeel rond de combinatie werk-privé in te willen vullen, terwijl dit in de gezins- en bejaardenhulp lager is. In deze sector zien we vooral een grote interesse rond de inhoud van het werk.

De interesses van de deelsectoren kinderopvang, gezondheidsinrichtingen en –diensten zorg voor personen met een beperking en sociocultureel werk zijn ook gelijkaardig aan wat we zien in de volledige sector.

In de sociale werkplaatsen is het de onderwerp 'inhoud van het werk' dan weer erg veel voorkomend. Anderzijds zien we dat men de vragen rond de combinatie arbeid-privé dan weer minder invulde.

2. Arbeidsverhoudingen

De eerste 'A' waar in dit rapport op wordt ingegaan zijn arbeidsverhoudingen. Arbeidsverhoudingen hebben betrekking op relaties met iedereen waar iemand via het werk mee in contact komt. Belangrijke personen op het werk zijn collega's, en teamgenoten in het bijzonder, leidinggevenden en de cliënt en zijn/haar omgeving¹⁸. In maatwerkbedrijven is de verhouding met doelgroepmedewerkers er een met specifieke eigenschappen, net als verhouding met vrijwilligers in onder meer de socioculturele sector. Deze arbeidsverhoudingen hebben specifieke voor- als nadelen voor de werkbaarheid.

2.1. Verhouding tot collega's

79% van de personen die de vragenlijst invulden werkt samen met een team. Uit de antwoorden op de vragen blijkt dat een goede verhouding en samenwerking met collega's voor veel respondenten enorm belangrijk is. Collega's willen efficiënt samenwerken, op elkaar kunnen rekenen, een goede sfeer, goede feedback en goede communicatie.

2.1.1. Sfeer

Onderzoek¹⁹ heeft uitgewezen dat interpersoonlijk conflict een zeer hinderlijke stressor op het werk is. Conflicten hebben gevolgen op zowel persoonlijk als het organisatieniveau en hebben een impact op medewerkers van alle leeftijden, culturen, en beroepsgroepen. Ze hebben een invloed op de arbeidstevredenheid, het algemeen welbevinden, de productiviteit, de mate waarin onproductief gedrag wordt gesteld en de organisatiebetrokkenheid. De gezondheid van medewerkers kan dusdanig worden beïnvloed dat ze leidt tot depressie, psychosomatische klachten, burn-out en psychiatrische morbiditeit. Positief contact heeft dan weer zeer positieve gevolgen voor het persoonlijke welbevinden en de motivatie.

Aan de sfeer op het werk wordt dan ook veel belang aan gehecht in de antwoorden van de respondenten. De contacten met collega's zijn veelal positief. De respondenten beschrijven hoe ze steun vinden bij elkaar rond inhoud ende emotionele lading van het werk en plezier maken met elkaar. De sfeer op het werk heeft dus een belangrijke invloed op de het welbevinden van de medewerkers.

"Dankzij mijn collega's kom ik elke dag met plezier naar het werk!" (vrouw, 36j., socioculturele sector)

¹⁸ Met betrekking tot de arbeidsverhoudingen, biedt de werkbaarheidsmonitor enkel cijfers rond de ondersteuning van de leidinggevende.

¹⁹ Voor een compacte literatuurstudie verwijzen we naar Lee V. B. (2006) *Measuring social stressors in organizations: the development of the interpersonal conflict in organizations scale*. (ICOS).

“De sfeer is goed. We menen het goed met elkaar en we kunnen samen ook wel plezier maken. Samenwerking en communicatie zijn niet altijd makkelijk. Het is goed dat we samen koffie- en middagpauze nemen, zodat we elkaar op een informele manier ontmoeten.” (vrouw, 32j., socioculturele sector)

Een goede sfeer heeft gevolgen voor de stress, de samenwerking, het algemeen welbevinden en de geleverde kwaliteit. De goede verstandhouding met collega's houdt het verloop in bepaalde gevallen zelfs tegen.

“Misschien nog wel van job veranderen. Momenteel niet direct vanwege de goede sfeer onder de directe collega's” (man, 39 j., socioculturele sector)

Wanneer ze conflicten en spanningen of gewoon een verminderde sfeer beschrijven, hebben medewerkers het over roddels, een minder vlotte samenwerking, onzekerheden, moeilijkheden bij roostering, en “klikgedrag naar leidinggevenden”. De meest voorkomende oorzaak van een minder goede sfeer zijn werkstress en deadlines die gehaald moeten worden. Ook een gebrek aan waardering heeft een negatieve invloed. Veranderingen in de organisatie en de sector kunnen zorgen voor defensieve reacties, onduidelijkheden, onzekerheden, frustraties en een verhoogde werkdruk. Dit heeft dus ook gevolgen voor de werksfeer. Daarnaast komen ook verschillen in arbeidsvoorwaarden en gevoelens van ongelijke behandeling aan bod als oorzaak van conflict en spanning. Indien de sfeer in een organisatie niet goed zit, heeft dit gevolgen voor de samenwerking. Veel zaken worden minder bespreekbaar, waaronder ook werkdruk.

“Door stress gaat de sfeer naar beneden, niemand voelt zich gezien, gehoord, ... iedereen wordt korter van stof, e.d. Verveling bestaat er niet, er is steeds meer werk op het lijstje. Er wordt moeite gedaan om iets aan de werkdruk te doen. Maar lange duur. Waardoor ondertussen een heel team bijna verdwenen is.” (vrouw, 30j., GID)

“Gespannen sfeer waar veel onderling gepraat/geroddeld wordt. Iedereen heeft zijn eigen waarheid... Klik-gedrag naar het beleid toe van enkelingen en ontslagen tot gevolg. Mensen trachten zich op een negatieve manier te bewijzen naar het beleid toe. Egoïstische manier van werken, niet samenwerken!” (vrouw, 31j., zorg voor personen met een beperking)

““[...] Binnen onze organisatie als geheel behoort niet iedereen tot dezelfde cao en dit zorgt voor wrevel.” (vrouw, 57j., socioculturele sector)

Oplossingen voor conflicten en spanningen op de werkvloer zijn open communicatie, het onthaal- en vervangbeleid en beleid rond tijdelijke werkrachten, bemiddeling, duidelijke afspraken, vorming rond goede omgang met collega's en eventueel verandering van team of ploeg.

“Rechtstreeks niet, doch de voorbije maanden zijn er enkele voorbeelden geweest, waarbij collega's bepaald gedrag van een andere collega niet konden op prijs stellen. Er zijn toen enkele gesprekken geweest met de personen in kwestie en er zijn toen duidelijke afspraken gemaakt over wat kan en wat niet kan. Sindsdien schijnt de situatie OK.” (man, 59j., socioculturele sector)

2.1.2. Gebrek aan contact met collega's

Respondenten die niet samenwerken met collega's kaarten aan dat ze zich wel eens eenzaam voelen bij het uitvoeren van hun taken. Ze missen een klankbord bij moeilijke beslissingen, steun bij lastige situaties en gesprekken met personen die hun situatie begrijpen en kennen. Contact met collega's is uitermate belangrijk voor medewerkers die vanuit hun job een hoge emotioneel belasting ervaren. Indien men op diverse locaties werkt, is contact met collega's een aandachtspunt. Door minder aanwezig te zijn op de werkplek is het mogelijk dat men moeilijker aansluit en zich minder betrokken voelt.

"Het betreft een eerder solitaire functie... waarbij je met iedereen samenwerkt en tegelijk ook met "niemand" (geen eigen vast team). Risico op vereenzaming loert hier om de hoek!" (vrouw, 37j., jeugdhulp)

Binnen de gezins- en bejaardenhulp, waar men individueel bij gezinnen thuis werkt, is dit gebrek aan contact met collega's een frequent voorkomende klacht. Ook om deze reden zijn wijkteams en vergaderingen met collega's voor de medewerkers van belang. Wanneer dit gebrek aan contact duidelijk voelbaar is, is het mogelijk dat men na de werkuren toch nog informeel contact zoekt met collega's om zaken te bespreken. Dit gebeurt meestal niet face-to-face maar via mail, telefoon of facebook. Eén leidinggevende gaf aan dit te willen inperken, maar hier nog geen echte oplossing voor te hebben.

"Nee, absoluut niet. Ik zou liever anderen betrekken bij het werk dat we doen. Per twee of zo, zodat je ook eens kunt ventileren over wat je meemaakte." (vrouw, 32j., gezins- en bejaardenhulp)

2.1.3. Samenwerking

Collega's werken samen op verschillende manieren. Ze vallen voor elkaar in bij afwezigheden, zijn een klankbord, zijn een steun bij emotionele belasting en zetten leerprocessen in gang. Bij een goede samenwerking zijn taken evenredig verdeeld. Dit biedt de mogelijkheid op meer variatie in taken en cliënten, waardoor medewerkers gemotiveerd blijven. Respondenten die gewag maken van een minder vlotte samenwerking met collega's verwijzen hierbij naar slecht lopende communicatie. Ook een groot verloop, onderbemanning, regelmatige wissels in teams en slecht begeleide nieuwe teamleden zijn erg belemmerend voor een goede samenwerking.

Personen die expliciet tevreden zijn over het functioneren van hun team of de samenwerking met collega's, wijzen regelmatig op het belang van open communicatie en een open feedbackcultuur. Als de communicatie in een organisatie stroef verloopt, raken medewerkers gefrustreerd omdat dit verstrekende gevolgen heeft voor de dienstverlening, de sfeer binnen de organisatie en de motivatie. Door middel van korte, directe communicatielijnen kan men misverstanden, onduidelijkheden en ook roddels en pestgedrag voorkomen.

"Het gebrek aan collegialiteit en het eerder concurrentiegedrag tussen collega's werkt stresserend en maakt dat je alles alleen moet verwerken. Open communicatie en vertrouwen tussen collega's zou het veel aangenamer en minder zwaar maken. Ik zou

liever meer samen werken, omdat ik overtuigd ben dat dit tot een beter resultaat leidt. Ik word niet gesteund in deze visie.” (vrouw, 52j, sociale werkplaats)

“We hebben wel een sterke feedbackcultuur. Heel transparant en no nonsens. Dit is een belangrijke eigenschap/waarde van onze organisatie waar hard over gewaakt wordt. De meerwaarde ervan is zeer groot, maar eist ook een zekere cultuur die constant gevoed moet worden. Wanneer je hier even geen aandacht aan schenkt wordt het snel achterwege gelaten en bestaat het gevaar dat er geroddeld wordt of frustratie ontstaat.” (man, 28j., socioculturele sector)

Een hoog verloop en ziekteverzuim hebben een ongunstig effect op de werksfeer. Relaties en gedeelde ervaringen kunnen niet echt worden opgebouwd met collega's. In geval van hoog ziekteverzuim en onvoldoende vervanging of collega's die telkens moeten inspringen, kan dit tot spanningen leiden. Hierdoor verlaagt de verbondenheid met collega's en verloopt de samenwerking moeilijker omdat het opbouwen van kennis en samenwerkingsverbanden moeilijker loopt.

Voor velen is een slechte sfeer de oorzaak van een hoger verloop. Hier is een belangrijke rol voor het vervang-, stage- en onthaalbeleid weggelegd. Het is van belang de noden op voorhand in kaart te brengen, de workload bij inwerking in te schatten. Ook in geval van kortdurende samenwerkingsverbanden blijft een persoonlijke aanpak van belang. Het onthaalbeleid en de afspraken tussen collega's kunnen hierbij helpen. Indien mogelijk zouden medewerkers begeleid moeten worden als er veel tijdelijke collega's zijn. Daarnaast moet men zeker ook continuïteit beogen met betrekking tot de medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld door te pogen dezelfde interim-medewerkers te pakken te krijgen.

“Ik werk er al 6 jaar. Er komen maandelijks nieuwe collega's bij (stagiairs van school, websters, tijdelijken....) en is soms lastig. De integratie naar mij toe is eigenlijk bedroevend tot slecht te noemen. Er komen bijvoorbeeld 5 nieuwe collega's bij (schoolstagiairs bijvoorbeeld) en ik wordt niet voorgesteld en omgekeerd.” (man, 50j., zorg voor personen met een beperking)

“Op het werk kijk ik het meest op tegen... “het 'duivenkot-gehalte'. Op 4 jaar tijd 16 collega's gehad. Gemiddelde bezetting is 5man.” (man, 27j., socioculturele sector)

“Wanneer we met het vast team werken loopt alles vrij goed. Door de regelmatige afwezigheden (ziekte, arbeidsongeval, tijdskrediet ...)moet er steeds een 'nieuwe interim worden ingewerkt' wat voor onze doelgroep niet zo evident is; wanneer die interim het dan 'gewoon' is wordt die vaak weer verplaatst en moeten we weer opnieuw beginnen met 'n nieuwe interim wat uiteindelijk zeer veel frustraties teweeg brengt. Het interimbeleid zou dus ernstig moeten genomen worden!” (man, 58j., zorg voor personen met een beperking)

Bij emotionele belasting en in gevallen van agressie, geven medewerkers aan dat de steun van collega's een enorme meerwaarde is. De nabijheid van een collega zorgt bij de mogelijkheid tot (fysieke) agressie voor een veiliger gevoel. In geval van moeilijke situaties voelen medewerkers zich veiliger omdat ze een gedeelde verantwoordelijkheid hebben. De feedback en emotionele ondersteuning na eventuele belastende situaties zorgen er voor dat medewerkers zich sterker voelen. De wetenschap dat men ondersteuning krijgt, indien die nood er is, zorgt voor een daling van de stress bij teamleden (cfr. 2.8 en 3.4).

Een aparte vorm van samenwerking, met zijn eigen knelpunten, is de samenwerking tussen teams. Medewerkers uit ondersteunende diensten zien problemen betreffende de samenwerking met de andere medewerkers in de organisatie. Enerzijds is er te weinig communicatie, te weinig bekend over

hun takenpakket en daardoor te weinig erkenning en respect. Anderzijds voelt men zich soms 'uitgesloten' doordat er minder contact is met deze medewerkers.

"Administratief personeel klaagt ook over te weinig infodoorstroming (opname of ontslag jongeren, schoolgaand of leercontract, zakgeld of loon, uitgavenstaten die ontbreken) en betrokkenheid. Ook op personeelsfeestjes of nieuwjaarsrecepties hebben begeleiders de neiging samen te troepen en geen oog te hebben voor de andere personeelsgroepen." (vrouw, 51j., jeugdhulp)

"Dit gebeurt, monitoren hebben te veel of te weinig werk, dit is altijd de fout van de commerciële dienst, monitoren moeien zich dan, worden ook kwaad, het is nooit goed, werk dat wordt aangereikt is te groot te klein, maar nooit zoals zij het willen." (man, 48j., beschutte werkplaats)

In de focusgroep met leidinggevendenden van de gezondheidsinstellingen en –diensten kwam aan bod dat concurrentie tussen teams uit centra voor geestelijke gezondheidszorg voorkomt. Volgens de deelnemers lag dit aan verschillen in overtuiging en vorming omtrent psychologische stromingen van de therapeuten, en aan het hoge opleidingsniveau van deze medewerkers. Ook in de jeugdhulp blijkt dit voor te komen.

2.1.4. Samenwerking in team en teamsamenstelling

De medewerkers uit teams, die deelnamen aan de enquête, zijn veelal tevreden over de hoeveelheid autonomie die ze ervaren bij de planning (cfr. 3.1). De vraag "is de werkdruk goed verdeeld?" wordt grotendeels positief beantwoord. Toch is dit niet altijd het geval en blijkt ook bij directie en leidinggevendenden scepsis te bestaan omtrent de zelfsturende teams en de verdeling van de werkdruk. Leidinggevendenden zien een noodzaak om deze taakverdelingen te monitoren, maar zien moeilijkheden in hoe dit concreet kan gebeuren. Graag presenteert men cijfermateriaal om dit te onderbouwen en hier zeer transparant over te communiceren. Eens objectief gekeken naar wordt naar deze verdeling, blijkt deze minder rechtvaardig dan de medewerkers aangeven. De gevolgen van een (ervaren) ongelijke werkverdeling zijn groot. Een slecht verdeelde werkdruk zorg voor frustraties, hoge werkdruk bij sommigen en gevoelens van overbelasting en burn-out.

"Eerlijk verdeling, ja, wie het zich aantrekt heeft het meeste werk zeg ik uit ondervinding. De goede krachten raken letterlijk uitgegeven en vallen ziek.(burn-out) dit word lang niet steeds herkend. Zelf heb ik een stap terug gezet en merk dat ik nu opnieuw content in het werk sta. Dit ook om burn-out te voorkomen. [...] Eerlijkheid en verantwoordelijkheid in een team van mensen is nooit gemakkelijk. Ik zeg nog eens als je met een goed team werkt is het erg leuk werken, maar zodra er profiteurs inzitten is het voorbij." (vrouw, 41j., zorg voor personen met een beperking)

“Ik vind dat een gevaarlijke opmerking “we doen dat binnen ons team.” Als dat komt op het werk van “we zullen dat in het team regelen.” Dan gaan mijn antennes uit. Omdat het een valkuil is dat men dat doet in een team. [...] omdat de dynamiek in een team zo zwaar is omdat men daar niet tegenin durft gaan. Dat is gevaarlijk soms. Er zijn mensen die dubbel zo veel moeten werken als een andere om het geregeld te krijgen. En te zorgen dat de sfeer in een team goed is. Ze vinden dat zeer belangrijk. Maar dat is niet... Ge moet daar mee opletten. Zorgen dat er ook cijfermateriaal is dat maakt dat er gelijkheid ook getoond wordt. Want anders is ze er niet. En als ze getoond kan worden aan elkaar. Dan heb je meer kans dat het op een goede, open manier gebeurt. Toch wel opletten dat men dat niet zomaar vrijblijvend invult, van “we gaan het in ons team regelen” (directeur centrum geestelijke gezondheidszorg)

Anderzijds kunnen teamleden het als hun taak zien elkaars draagkracht en werklast te bewaken. Het type werk wordt bewaakt, evenals de hoeveelheid overuren iemand maakt.

“Er is in het team toch wel een vorm van zorgzaamheid aanwezig naar de zwaarte van elkaars ‘caseload’. We proberen steeds vaker mensen met complexe problemen met twee therapeuten te zien, zodat de emotionele impact wat kan verdeeld worden of samen kan gedragen worden.” (man, 55j., GID)

“Na een zware week kan ik wel moe zijn, maar dan zorg ik dat ik voldoende rust. Binnen het team kun je ook aangeven als je een slechte dag hebt en hier houden ze dan zo goed mogelijk rekening mee.” (vrouw, 22j., jeugdhulp)

Een manier waarop kan worden ingespeeld op de best mogelijke invulling van zelfstandige teams is hen betrekken bij nieuwe aanwervingen. Op die manier kan worden bekeken of de nieuwe medewerker past binnen het team en zeker zal worden aanvaard. Een aandachtspunt is hier dat men complementariteit moet beogen. De competenties en eigenschappen van het nieuwe teamlid zijn beter aanvullend dan gelijk aan wat al aanwezig is.

“Dat is bij ons heel sterk, wij hebben amper een verloop en een enorme teamgeest. Dus tegen dat je er bij ons in komt, moet je echt in het plaatje passen en echt hetzelfde als de anderen van de leden wilt doen. Wij laten ze testen. Dus ze komen eens meedraaien. En het zijn eigenlijk de begeleiders die zeggen van ‘die willen we in ons team.’ [...]En wij hadden twee mensen die getest hadden. En wij hebben eigenlijk, die waren op hetzelfde niveau, maar we hebben die gekozen die paste binnen het team. Omdat je weet dat die anders... Alléja... het zijn zij die er wel alle dagen mee moeten werken. En dat zeggen we ook: “jullie werken er mee he, wij zitten beneden.” (directeur kinderopvang)

2.1.5. Diversiteit binnen teams

Omgaan met diversiteit binnen teams blijkt niet altijd evident. Spanningen kunnen optreden naar aanleiding van verschillen in leeftijd en leeftijdsfases, verschillen in anciënniteit en de taal waarin wordt gesproken.

Spanningen naar aanleiding van verschillen in levensbeschouwing werden vermeld met betrekking tot de verhouding tussen doelgroepmedewerkers in maatwerkbedrijven.

“Ik werk voor en met alle arbeiders binnen ons bedrijf. 95% Daarvan zijn allochtoon en de andere 5% zijn laaggeschoolde arbeiders van Belgische afkomst. Zeer positief is de manier waarop al die verschillende culturen samen met elkaar voor een en hetzelfde doel staan: om op een klantvriendelijke en respectvolle manier samen te werken. Wat zeer opvallend

is, is het feit dat van die 90% allochtonen er maar weinigen zijn die daar niet in slagen (na wat opleidingen over attitudes), maar dat de 5% autochtonen veel meer problemen opleveren. [...] Gelukkig hebben we in ons sanctioneringsbeleid daarvoor een middel om mensen aan te pakken als ze zich herhaaldelijk of moedwillig misdragen.” (man, 53j., sociale werkplaats)

“Wij hebben recent twee pestgevallen gehad en dat bleek allebei binnen dezelfde afdeling te zijn [...] en dat bleek eigenlijk allebei rond hetzelfde te gaan, maar ... Er is een grote toename van allochtonen, en daar zat een pestgedrag versus Vlaamse mensen. Maar bleek dan inderdaad, het gebrek aan Nederlandskundige uitdrukking... En dat is inderdaad, die gaan dan met twee op camion om ergens aan te bellen. En de ene spreekt Nederlands en de andere niet. En dat zorgde dan voor een aantal conflicten. Is dat dan pesten? Ja, uiteindelijk is het zo aangemeld. Uiteindelijk hebben we het dan ook vastgepakt met inderdaad, extra vorming rond dat Nederlands. Ze moeten natuurlijk wel Nederlands elementair kunnen.” (directie sociale werkplaats)

“Het werken met mensen die zeer verschillend zijn is een uitdaging en kan tot frustraties leiden. Ik kan hier niet echt ergens mee terecht.” (man, 29j., socioculturele sector)

Verschuillende waarden, normen en opleiding komen ook terug in de visie op de hulpverlening en samenwerking. Dit geeft aanleiding tot moeilijkheden in samenwerking en in sommige gevallen conflict.

“Conflict binnen een team: 8 begeleiders met verschillende opleiding, achtergrond, visie enz... die samen op één lijn moeten staan in hun benadering van jongeren in een problematische opvoedingssituatie, dat is allesbehalve simpel. Hoe gedrag belonen, straffen, welke huisregels zijn belangrijk enz... alles kan leiden tot conflict en onenigheid.” (vrouw, 51j., jeugdhulp)

Met betrekking tot verschillen naar leeftijd, levensfase en anciënniteit blijkt dat zowel oudere als jongere werknemers hier soms problemen mee ervaren. Hierbij komt naar voor dat men gelooft in andere visies op de balans arbeid/vrije tijd. Enerzijds wordt regelmatig uitgesproken dat jongere medewerkers deze balans meer bewaken dan de ouderen. Anderzijds worden de efficiëntie en de openheid voor feedback bij oudere medewerkers door jongeren soms als minder goed bestempeld.

“Wegens de grote vrijheid kan er zelf aangegeven worden wanneer iemand al of niet tijd heeft om dossiers bij te nemen. Wat me vooral opvalt, is dat de jongere generatie zich volledig inzet en elke minuut spendeert om zo vlot en efficiënt mogelijk aan de slag te gaan. Er wordt gewerkt met pauze momenten. Deze worden door niet iedereen gerespecteerd, vooral niet door de oudere generatie. Reeks een 15 tal jaar terug werd onze organisatie opgericht maar namen ze een kleinere over. Het personeel toen had recht op veel meer verlof dan andere organisaties. Dit werd overgenomen bij de fusie. Hierdoor hebben ze al recht op meer verlof dan anderen. Indien ze de pauzemomenten qua uren niet respecteren komt er vaak veel weerstand tegen hen. Ze geven ook heel snel aan dat ze te veel dossiers hebben.” (vrouw, 25j., zorg voor personen met een beperking)

“Soms jaloezie; het werk wordt afgewogen = ik doe enkel wat mijn collega doet. Bij jongere collega's => minder inzet nog enkel hun uren doen.” (man, 59j., zorg voor personen met een beperking)

“Tegenwerking, haantjesgedrag, negatieve opmerkingen doen zich voor bij de "anciens" tegenover omkadering met een nieuwere visie.” (man, 54j., sociale werkplaats)

Oudere medewerkers spreken de angst uit te grote verschillen te ervaren in de samenwerking met jongere collega's. Dit kan een aanleiding geven tot het gevoel het niet vol te kunnen houden tot de pensioenleeftijd. Spanningen binnen teams tussen personen van verschillende leeftijden hebben naast de balans arbeid-privé, ook te maken met hoe wordt omgegaan met het verschil in kennis en ervaring. Hierbij is het van belang de extra ervaring te valoriseren, maar deze niet overmatig op te dringen aan de minder ervaren collega's.

“Hoe ouder je wordt hoe beter je relateert maar je eigen draagkracht neemt toch af. Ook de kloof tussen jong en oud; De jonge mensen hebben een andere kijk op werken. Daar zie ik dan ook een reden dat personen op een bepaalde leeftijd willen stoppen. Niet door de werkdruk maar de verschillen tussen jong en oud. Jongeren hebben een andere kijk op het leven. Hoe dit op te lossen ???” (man, 59j., zorg voor personen met een beperking)

“Ben wel bang voor de toekomst: fysiek niet meer meekunnen (of op vlak van het onthouden van alle mogelijke, voortdurend veranderende informatie. Ben ook wel bang dat er ooit een te grote leeftijds-kloof zal bestaan met soms piepjonge collega's.” (man, 49j., zorg voor personen met een beperking)

2.2. Verhouding tot leidinggevende

Volgens de werkbaarheidsmonitor ervaart 13% van de medewerkers uit de kinderopvang en de centra voor geestelijke gezondheidszorg een gebrek aan ondersteuning van de leidinggevende. Binnen het jeugd-, gehandicapten-, en welzijnswerk is dit 11,6%. De gezins- en bejaardenhulp doet het hierbij erg goed met slechts 6,7% van de medewerkers die hier een gebrek aan ervaren, ondanks de vaak niet-directe nabijheid van de leidinggevende tijdens het werk.²⁰

9,18% van de respondenten vulde het thema-onderdeel over de leidinggevende in. De rol van de leidinggevende kwam voornamelijk aan bod bij andere elementen van werkbaarheid. Meestal zijn de uitspraken over de leidinggevende zeer uitgesproken positief of negatief. De antwoorden gaan hierbij zowel over de werkgever in het algemeen, als over direct leidinggevend, die ook op een tussenniveau in de organisatie kunnen werken. We hebben het hier dus over de directe chef, maar ook mensen die hoger geplaatst zijn in de organisatie.

Elementen die een invloed hebben op de tevredenheid van de medewerker over de leidinggevende zijn de communicatiestijl en gezag, de betrokkenheid bij het werk en welzijn van de werknemer op en naast het werk, flexibiliteit, de mate waarin leidinggevend openstaan voor inspraak en feedback van de medewerker en het bieden van autonomie en vertrouwen.

²⁰ Voor de sectoren sociocultureel werk en de beschutte en sociale werkplaatsen zijn geen aparte cijfers van de werkbaarheidsmonitor beschikbaar, aangezien de respons uit deze sectoren te laag was om specifieke cijfers weer te geven. Deze sectoren zitten wel vervat in de algemene cijfers van de zorg- en welzijnssector.

2.2.1. Communicatie

Belangrijk bij communicatie van leidinggevenden is dat ze niet ambigue of moeilijk te verstaan is. Een eerste mogelijke verstoorder van de communicatie is hierbij het cascade-effect waarbij een boodschap van hogere lijn naar een lagere lijn moet. Dit kan er voor zorgen dat boodschappen vertraagd bij de ontvanger komen, de boodschap vervormt, er wandelgangverhalen ontstaan en verschillende boodschappen tot bij de medewerker komen. Ook is het mogelijk dat de boodschap via verschillende personen bij de medewerker komt. Hierdoor kunnen tegenstrijdige boodschappen worden gegeven, of is het onduidelijk met welke leidinggevende men welke onderwerpen moet opnemen. Als er meerdere leidinggevenden zijn, is het van groot belang duidelijkheid te scheppen in de functies van deze personen. Indien dit niet het geval is creëert dit in sommige gevallen een gevoel van willekeur.

“Eén directe leidinggevende maar het volledige bestuur als opdrachtgever. Vaak erg verschillende meningen en visies, opdrachten komen vanuit verschillende hoeken en wanneer dat dan om dezelfde opdrachten gaat worden die geheel anders ingekleurd waardoor het bijna onmogelijk is om het resultaat aanvaardbaar te maken voor de verschillende opdrachtgevers. Opdrachten die resulteren uit vergaderingen en die via verschillende personen bij mij aankomen, bevatten steeds volstrekt tegenstrijdige informatie.” (man, 43j. sociale werkplaats)

Ook onvoldoende communicatie is problematisch. Dankzij een goede informatiedoorstroom en voldoende inzage in de redenering achter beslissingen, voelen medewerkers zich competent en gesteund. Zeker wanneer organisaties te maken hebben met verandering is voldoende informatie essentieel.

“De laatste tijd ben ik wel soms gefrustreerd omdat er mij te weinig doorgegeven wordt wat belangrijk is om mijn taak te vervullen of vooral om samen met de directeur een gesprek te hebben met een buitenstaander en dan zelf niet van alles op de hoogte te zijn. Dat is jammer want ik heb dan zoiets van: voor mij hoeft het op deze manier niet.” (vrouw, 32j, socioculturele sector)

“Ik heb 1 direct leidinggevende. Op dit ogenblik zijn er niet echt tegenstrijdige signalen, wel dat er achteraf soms niet meer teruggekomen wordt op dingen of dat het niet duidelijk is of iets nu doorgaat of niet en onder welke vorm. Ik zou graag nog meer communicatie willen met daarin vervat waarom de directie bepaalde beslissingen neemt (druk van de overheid of niet...).” (vrouw, 40j., GID)

Bij de communicatie met leidinggevenden merken veel medewerkers op dat er enkel sprake is van eenrichtingsverkeer. Het terugkoppelen van informatie, verklaringen kunnen geven, reageren op opmerkingen, vragen stellen en inspraak hebben in de organisatie zijn voor medewerkers essentieel. Bij meningsverschillen, conflicten en klachten van cliënten of hun omgeving hechten medewerkers veel belang aan de houding van de leidinggevende. Ze wensen gehoord te worden en gesteund. Openheid naar inspraak van de medewerker is nodig.

Het medium van communicatie maakt ook een groot verschil. Face-to-face, directe, open communicatie is van belang. Leidinggevenden die te veel via mail communiceren, geven de indruk niet open te staan voor vragen of feedback. Daarnaast dient algemene informatie in dezelfde mate aan elke medewerker te worden gegeven.

2.2.2. Inspraak en feedback

Medewerkers kaarten omtrent de leidinggevenden ook aan dat bespreekbaarheid van diverse thema's van groot belang is voor de arbeidstevredenheid. Hierbij komt regelmatig aan bod dat het open staan voor feedback vanuit de medewerker een positieve bijdrage levert en de geloofwaardigheid ten goede komt. Defensieve reacties hebben dan weer een averechts effect, net als valse inspraak.

"Ik ben zeer tevreden over mijn baas, we kunnen met alles bij hem terecht. Is altijd bereid om naar ons te luisteren. Ook vind ik het geweldig dat alles bespreekbaar is." (vrouw, 22j., socioculturele sector)

"Iedereens mening wordt gevraagd als er beslissingen moeten genomen worden. Waarom weet ik niet want er wordt nooit rekening gehouden met die meningen. Ik heb het gevoel dat de beslissingen al vast liggen voor onze mening wordt gevraagd. Dit zorgt voor heel veel ongenoegen bij de collega's en heeft een negatieve invloed op de werksfeer." (vrouw, 30j., jeugdhulp)

Ook feedback naar medewerkers toe vanuit leidinggevenden moet regelmatig en op een goede manier gebeuren. Dat feedback altijd moet kunnen, zeker positieve, en daarnaast ook best structureel ingebed zit in de processen blijkt ook uit de opmerkingen over functioneringsgesprekken.

Medewerkers krijgen in veel organisaties de mogelijkheid een aantal onderwerpen, zoals wederzijdse feedback tussen medewerker en leidinggevende, aan te snijden en inspraak te hebben bij functionerings- en VTO-gesprekken. Deze gesprekken worden veelal goed beoordeeld, hoewel leidinggevenden waakzaam moeten zijn dat de gelegenheid op feedback zich niet enkel dan voordoet. Functioneringsgesprekken die enkel doorgaan op vraag van de medewerker zijn niet de beste manier om hiermee om te gaan. Voorspelbaarheid en regelmaat zijn hierbij belangrijk. Als medewerkers functioneringsgesprekken zelf moeten aanvragen of ze op de achtergrond verdwijnen door de waan van de dag, verliezen ze al snel aan waarde.

"Ik voel dat mensen hier wel nood hebben aan een gesprek over hun eigen functioneren en dat van anderen, misschien zelfs aan een extra beetje bevestiging. Ik zou zelf ook wel een beetje bevestiging kunnen gebruiken. Het zou voor mij ook vertrouwen geven als ik wist dat zowel ik als andere collega's af en toe een functioneringsgesprek hadden. Er zijn wel functioneringsgesprekken maar niet zoveel. Ik zou graag tegen de coördinator of teamcoach willen vertellen welke taken ik op mij neem en welke niet, binnen het team." (vrouw, 32j., zorg voor personen met een beperking)

"Normaal gezien zou ik ieder jaar een functioneringsgesprek moeten krijgen, maar in de 8 jaar dat ik hier nu werk heb ik er nog nooit een gehad. Dit vind ik jammer. Enkel als er iets niet goed loopt, krijg ik kritiek." (vrouw, 36j., gezins- en bejaardenhulp)

Feedback moet zowel de positieve als de negatieve punten aanraken en op het niveau van de medewerker zijn. Voor medewerkers uit de social profit is positieve feedback vanuit leidinggevenden enorm belangrijk. Het positieve effect van schouderklopjes op de motivatie en inzet van medewerkers komt regelmatig aan bod bij de beoordeling van leidinggevenden. Leidinggevenden die daarentegen erg focussen op negatieve punten en positieve bijdragen van medewerkers niet zien, stimuleren op die manier geen initiatief en perken motivatie in. Een aantal respondenten geeft aan dat ze zich "op het matje geroepen voelen" of "als kleuters behandeld."

Voor leidinggevenden is het geven van feedback niet altijd evident. Voor leidinggevenden zijn privacy, een goede voorbereiding en opleiding bij het voeren van functioneringsgesprekken belangrijk. Feedback geven is vooral moeilijk als zij weinig zicht hebben op de activiteiten van de medewerker.

“Intern staan we nog niet zo ver, we hebben nu functioneringsgesprekken. Maar we hebben geen evaluatiesysteem. Omdat, op basis van wat moet ik evalueren? Ik zie die gesprekken [tussen psycholoog en cliënt] niet doorgaan. Dat is achter gesloten kamertjes. Ge kunt die gesprekken niet opnemen, omwille van privacy redenen. Ge kunt geen camera hangen. Ge ziet niet hoe dat dat werkt.” (directeur CGG)

Volgens leidinggevenden is het hierbij ook erg belangrijk rekening te houden met de eigenheid van het profiel van de medewerkers. Bij lager- opgeleide medewerkers zijn uitgebreide, open gesprekken moeilijker. Binnen de gezins- en bejaardenhulp geven deelnemende leidinggevenden in de focusgroep aan dat de voorbereiding van deze gesprekken voor hun medewerkers op een andere manier gebeurt, dan bij hoger opgeleide medewerkers. Hiervoor gebruiken zij liever de ‘knipperlichtmeting’²¹. De knipperlichtmeter brengt de individuele draagkracht en draaglast van een verzorgende in beeld. Concreet betekent dit dat de verzorgenden “de knipperlichtmeter” invullen en deze tijdens het jaarlijks functioneringsgesprek overlopen en bespreken. Op basis van dit gesprek kan de sectorverantwoordelijke, de verzorgende beter gaan ondersteunen. Een reden hiervoor is dat deze medewerkers vaak minder vaardig zijn in het formuleren van hun eigen frustraties en behoeften. De knipperlichtmeting is eenvoudig in gebruik en biedt een sterke visuele boodschap.

2.2.3. Belangrijke eigenschappen en competenties

Een aantal eigenschappen en competenties van leidinggevenden zijn voor medewerkers erg belangrijk. Het gaat om beschikbaarheid, voeling met de taken en praktijken van de medewerker, betrokkenheid, flexibiliteit, gezag en het voeren van een consequent en transparant beleid. Bepaalde medewerkers missen deze eigenschappen bij hun leidinggevenden. Andere medewerkers tonen dan weer waardering wanneer de leidinggevende deze wel beheerst.

“Ontevreden:

- neemt geen echte leiding, daarmee bedoel ik dat hij collega's noch mezelf opvolgt en bijstuurt waar nodig. Niet alle collega's worden op dezelfde manier 'behandeld' of benaderd. Hij heeft geen 'haar op z'n tanden'. Hij evalueert de hoofdbegeleiding niet, noch doet hij een functioneringsgesprek met hen. Dit betekent dat ze hun eigen zin kunnen doen.*
- Hij luistert wel naar onze ergernissen, maar doet er te weinig mee.*
- Hij weigert om uurroosters aan te passen in functie van het beter functioneren van de leefgroep.*
- draagt niet echt 'zorg' voor zijn personeel*
- organisatorische obstakels komen jaarlijks terug omdat ze niet aangepakt worden, er geen oplossing wordt voor gezocht vb. in september krijgen we dezelfde boodschap nl dat we op een mindere bezetting zullen moeten werken omdat er nog veel verlof op te nemen is door het personeel.” (vrouw, 34j., jeugdhulp)*

²¹ Instrument ontwikkeld door het vormingsfonds van de gezinszorg met financiering van Ervaringsfonds: Dit zeer eenvoudige instrument bestaat uit verschillende vragen die de werknemers inzicht geven in de werkdruklast en hoe ermee om te gaan, de fysieke belastingen en de materiële omstandigheden waarin ze werken.

Betrokkenheid vanuit de leidinggevende betekent erg veel voor medewerkers met een hoge emotionele belasting. Naast ventileren bij collega's, is ook nabijheid en een 'open-door-policy' vanuit leidinggevendenden van groot belang. Een luisterend oor en de vraag "hoe gaat het?" zijn voor veel medewerkers erg belangrijk. Zowel de medewerkers die hierover tevreden zijn, als zij die ontevreden zijn, brengen dit aan.

"Het zou leuker zijn, in zware periodes, dat ze geregeld eens gewoon vraagt hoe het gaat. Heb soms indruk dat ze dit vermijdt omdat ze bang is voor negatieve reacties of omdat ze problemen direct wil aanpakken i.p.v. gewoon te luisteren en te erkennen dat het lastig is"
(vrouw, 31j., zorg voor personen met een beperking)

Voeling met de dagelijkse praktijken van de medewerker zijn van groot belang. Bij een gebrek aan voeling merken medewerkers op dat leidinggevendenden onrealistische verwachtingen hebben. Medewerkers voelen zich bijgevolg onvoldoende gewaardeerd. Ze zien bij hun leidinggevende een te grote focus op cijfermatige evaluatie-indicatoren. Deze blijken voornamelijk bij de gezondheidsinstellingen en -diensten als onrealistisch bestempeld te worden door de medewerkers. Bij een te grote focus op cijfers vinden medewerkers dat er te weinig aandacht gaat naar de menselijke verhalen van zowel de cliënt als de medewerker.

Medewerkers vinden dat de leidinggevende te weinig voeling heeft met de praktijk als die onvoldoende contact heeft met de medewerkers en niet bereikbaar genoeg is. Daarnaast blijken medewerkers het soms problematisch te vinden dat leidinggevendenden onvoldoende oog hebben voor hun persoonlijke bijdragen bij teamwork. Medewerkers voelen zich tevreden wanneer leidinggevendenden vlot in te schakelen zijn in geval van problemen, drukke momenten of andere momenten waarbij hulp kan worden gevraagd.

"[...] Bij twijfel krijg ik de nodige ondersteuning van directe leidinggevendenden... Variatie en flexibiliteit die van beide kanten komt. En een deur die steeds openstaat bij de directeur (en dan zeggen er heel veel maar dat is bijna nooit het geval maar bij ons dus wel)"
(vrouw, 39j., socioculturele sector)

"[De leidinggevende] is niet mee met hetgeen waar ik mee bezig ben en vraagt bijgevolg nooit hoe activiteiten verlopen zijn. Hulp vragen kan niet, want hij is zoals gezegd niet mee." (vrouw, 36j., socioculturele sector)

Ook bij persoonlijke situaties is betrokkenheid van de werkgever belangrijk. Begrip en interesse in het privé-leven van de medewerker, zeker bij belangrijke gebeurtenissen, vinden wel wat medewerkers een grote meerwaarde.

Onbeschikbaarheid van leidinggevendenden wordt als een probleem ervaren. Leidinggevendenden die onmiddellijk bereikbaar zijn in geval van vragen, problemen en nood aan ondersteuning zorgen voor een geruststellend gevoel. Ze hebben daarenboven een beter zicht op de takenpakketten en dagelijkse praktijken van de medewerkers en tonen betrokkenheid. Leidinggevendenden die daarentegen meer afwezig zijn en beschikbaarheid voor hun medewerkers ondergeschikt vinden aan zaken als veranderingen, financieel en extern beleid, durven aan het dagdagelijkse voorbijgaan. Dit zorgt voor een afstand met de medewerker en zijn taken.

"Ik kan altijd bellen als ik hulp nodig heb. Dit is een grote geruststelling." (vrouw, 22j., socioculturele sector)

“Mijn werkgever heeft een oprechte bezorgdheid en intentie om zijn medewerkers (dus ook mij) goed aan te sturen... maar holt zichzelf momenteel voorbij in een veelheid van taken/fricties/... die heel de reorganisatie met zich meebrengt.” (vrouw, 37j., jeugdhulp)

Ergernissen doen zich ook voor als leidinggevenden rond bepaalde thema's geen transparant beleid hanteren. Indien leidinggevenden op verschillende momenten een andere boodschap brengen, scheppen ze onduidelijkheid en onvoorspelbaarheid, wat zorgt voor ontevredenheid, onzekerheid en gevoelens van willekeur. Onderwerpen waarbij dit probleem zich regelmatig voordoet zijn telewerk en het volgen van opleiding.

“De communicatie is soms wisselvallig. Ene keer heel vriendelijk in omgang, andere keer 'streng' en strikt. Je weet op voorhand moeilijk welk antwoord je zal kunnen verwachten. Bv als je vraagt om overuren te presteren of bv om thuis te blijven voor je ziek kind. Soms enorm meelevend en gul, andere keer maakt ze er plots problemen van.” (vrouw, 31j., zorg voor personen met een beperking)

“Er is ruimte voor gesprek, maar tegelijk houdt de directeur ook de situatie in de hand. Iedereen weet dat zij het laatste woord heeft. Ze heeft gezag. Gevolgen: duidelijkheid, voorspelbaarheid. Dit biedt veiligheid. Ruimte voor humor. Maar tegelijk pure ernst als het om iets serieus gaat.” (vrouw, 25j., zorg voor personen met een beperking)

Deze problemen doen zich ook voor als organisaties op korte tijd veel wissels hebben van leidinggevenden. Zo bouwen ze geen relatie op met hun leidinggevende. Daarnaast ontstaat er heel wat onduidelijkheid, aangezien 'nieuwe bazen, nieuwe (ongeschreven) wetten' voorschrijven. Wissels in leidinggevenden zorgen er voor dat medewerkers het gevoel krijgen nooit duidelijkheid te hebben, waardoor ze “zelf hun boontjes doppen”. Dit heeft gevolgen voor de kwaliteit van de dienstverlening en de motivatie.

“Ik werk daar nu al 5 jaar en in die tijd heb ik al 5 leidinggevenden gehad. Dat is niet aangenaam werken want elke nieuwe leidinggevende heeft andere afspraken.” (vrouw, 23j., gezins- en bejaardenhulp)

Een belangrijke eigenschap van leidinggevenden is flexibiliteit. Medewerkers waarderen een leidinggevende die flexibel durft zijn bij de roostering (cfr.4.3). Daar waar leidinggevenden star zijn, wordt dit hen door medewerkers niet in dank afgenomen en zorgt dit voor frustraties. Ook flexibiliteit rond timing en extra taken is van groot belang. Als een takenpakket te rigide is, voelen medewerkers zich gefnuikt. Dit is zeker het geval als de doorgroeimogelijkheden in de organisatie minimaal zijn.

“Het vervelende is vaak dat je wel gesteund wordt door je collega's maar dat leidinggevenden moeilijker doen.” (vrouw, 24j., jeugdhulp)

Medewerkers appreciëren gezag van leidinggevenden. Sturing is belangrijk, zeker als men wilt groeien in de eigen job en in de organisatie. Daarnaast wordt het gewaardeerd als leidinggevenden onderbouwd knopen doorhakken en actief bijsturen waar nodig.

2.2.4. De leidinggevende in een sandwichfunctie

De positie van leidinggevendenden in alle geledingen van een organisatie is lang niet altijd evident. Binnen verschillende sectoren kwam aan bod dat bepaalde leidinggevendenden of medewerkers gespleten worden door diverse verwachtingen en loyaliteiten. Dit geldt zeker voor teamleiders uit de beschutte en sociale werkplaatsen, de sectorverantwoordelijken in de gezins- en bejaardenhulp, teamverantwoordelijken in centra voor geestelijke gezondheidszorg,... De leidinggevende blijkt vaak te kampen met tegenstrijdige verwachtingen vanuit verschillende hoeken. Ook de medewerker lijkt dit te merken. Door deze 'sandwichfunctie' die regelmatig gepaard gaat met overbelasting, ontstaat vaak onduidelijkheid. De leidinggevende moet keuzes maken tussen verwachtingen vanuit de medewerker, directie, raad van bestuur, klant en overheid.

"[...] We hebben nog altijd mensen die ook doelgroepverantwoordelijke zijn en therapeut ook. Dus de combinatie van de twee. Met als gevolg dat ze enerzijds in het team zitten als teamlid, maar ook zich ja... gedragen als teamlid, maar anderzijds ook wel de mogelijkheid moeten hebben om beslissingen te nemen om dingen te rangeren en zo. En dat maakt het dikwijls wel moeilijk. [...]. Ik voel wel aan dat het momenteel bij de doelgroepverantwoordelijken wel leeft. Die spagaatpositie waar ze in zitten." (directie gezondheidsinstellingen en -diensten)

"Soms de onduidelijkheid van wat beslist moet/kan worden door mijzelf als coördinator versus raad van bestuur. Botst wel eens." (vrouw, 34j., socioculturele sector)

"Zeker werkdruk en stress, monitoren staan altijd tussen hamer en aambeeld. Want ze hebben een klant en een overste die zegt van dat moet op tijd en kwaliteit enzoverder... En ze werken met een doelgroep die niet altijd gemakkelijk is, die er niet altijd is ... [...] Conflicten die er zijn in een afdeling. En toch moet die job af zijn op 't einde van de dag..." (directie beschutte werkplaats)

2.3. Verhouding tot cliënt / patiënt / doelgroep

De verhouding van de medewerker tot de cliënt hangt af van de directe impact die de medewerker kan hebben op de situatie of vraag van de cliënt. Positieve contacten, succesverhalen en goede relaties met cliënten zijn voor het merendeel van de bevraagde medewerkers wat hen drijft. De verhouding met de cliënt is bepalend voor het gevoel bij het werk.

Op het werk ben ik trots op... "de goede band met de meesten van onze doelgroepmedewerkers" (vrouw, 46j., beschutte werkplaats)

Op het werk ben ik trots op... "hetgeen ik doe voor de kinderen. Kleine zaken die ze thuis niet konden doen en waardoor je een glimlach op hun gezicht tovert." (vrouw, 24j., jeugdhulp)

De resultaten van de hulpverlening en de ervaren dankbaarheid van de cliënt zijn bepalend. Ze hebben een grote invloed op de motivatie van de medewerker. Daarnaast speelt ook de mate waarin hulp/zorgverlening gewenst is een rol. Hulpverleners kunnen als ongewenst beschouwd worden en niet inspelen op een directe vraag van een cliënt, bijvoorbeeld bij plaatsing van kinderen in de jeugdhulp. Medewerking is in die gevallen niet vanzelfsprekend. Zo is het voor werknemers uit de jeugdhulp vaker zo dat ze zich machteloos voelen. Ze komen (onder meer) in aanraking met

schrijnende, conflictueuze situaties waar ze minder direct een invloed op hebben of een oplossing kunnen bieden. Aangezien de vraag niet steeds vanuit de cliënt komt en cliënten weigerachtig kunnen staan tegenover hulpverlening is de dankbaarheid in die gevallen vaak minder groot, of is men zelfs uitgesproken negatief over de 'bemoeienis'. Binnen de gezins- en bejaardenhulp ligt de focus voor de werknemer op specifieke, eerder eenvoudige taken, op vraag van de cliënt. Dit zorgt voor een andere relatie met de cliënt.

Leidinggevenden kunnen cliënten stimuleren hun waardering te uiten. Daarnaast zijn ook het bekendmaken en onderlijnen van succesverhalen methodes om medewerkers hier vaker op te kunnen wijzen.

"Ja, ze zijn gefrustreerd en ontevreden omdat ze bij ons geplaatst zijn. Dit geeft een vijandige houding naar ons toe. Ik probeer hen zoveel mogelijk te doen inzien dat dit enkel in hun nadeel werkt en hoe beter ze meewerken hoe sneller ze kunnen doorstromen. Het geeft het gevoel dat ze jou persoonlijk ook niet ok vinden." (vrouw, 24j., jeugdhulp)

"Dit hangt af van dag tot dag en van groep tot groep. Als de activiteiten rustig verlopen of er vindt iemand werk van de jongeren geeft mij dit een positief gevoel. Op dagen dat het moeilijke groepen zijn waarin het minder vlot loopt en er weinig activiteiten op een rustige manier kunnen afgewerkt worden heeft dit een negatieve invloed op mijn gevoel. Bepaalde personen willen niet geholpen worden en dit geeft een negatieve invloed naar de groep en de begeleiders." (vrouw, 24j., jeugdhulp)

Veeleisende, mondige cliënten kunnen zorgen voor een verminderde arbeidssatisfactie. De arbeidsrelatie wordt negatief beïnvloed als cliënten de inspanningen en competenties van medewerkers onderschatten en men dit merkt in de omgang. Zo zien we dat in de gezins- en bejaardenhulp medewerkers vanuit cliënten en hun omgeving regelmatig onvoldoende waardering krijgen voor het werk dat wordt geleverd. De competenties en fysieke inspanningen die het werk van de medewerker eist, worden niet opgemerkt. Dit zorgt voor frustraties en is voor een groot deel van de medewerkers in de gezins- en bejaardenhulp een factor die de werkbaarheid het meest beïnvloedt. Dit is voornamelijk voor verzorgenden het geval (cfr. 3.6).

"Het is meestal de buitenwereld die niet stilstaat bij wat wij allemaal mogen doen, vaak worden wij nog als poetsvrouwen aanzien die ook een beetje soep kunnen koken, maar dit is veelal op de buiten of bij mensen die niet beter weten. Hier kan ik mij wel aan ergeren, ik heb hiervoor geen voltijdse opleiding van 11 maanden, inclusief stages (verzorging ook) gevolgd." (vrouw, gezins- en bejaardenhulp)

Het werken met mensen, zorgt voor een grote emotionele belasting (cfr. 3.4). De gemoedstoestand van de medewerker wordt regelmatig bepaald door deze van de cliënt of door zijn/haar omstandigheden. Dit zowel in de positieve, als in de negatieve richting. Ook agressie op de werkplek heeft een grote invloed op het welzijn en de arbeidstevredenheid van de medewerker (cfr. 2.8).

"Hoe ik me voel na een contact met cliënten hangt vaak af van hoe het contact verlopen is en de emoties bij de cliënten zelf tijdens dat contact. Bij contacten bij bv. personen bij een depressie is het moeilijker om zelf positief te blijven en niet 'meegezogen' te worden in de emoties en houding van de cliënt. Bij cliënten waarbij een vorm van weerstand heerst, is het soms moeilijker om te werken of je doel te bereiken, wat soms een machteloos gevoel met zich meebrengt. Er zijn echter ook veel momenten dat de contacten positieve gevoelens met zich meebrengen, bv. gevoelens van voldoening en het gevoel dat je iets voor de cliënt kan betekenen, blijde gevoelens omwille van zichtbare vooruitgang bij de cliënt. Hoe ik me voel na contact met cliënten hangt dus van verschillende factoren af: de

situatie van de cliënt, de houding van de cliënt, het verloop van het contact, iets kunnen betekenen voor de cliënt, de mate waarin je een situatie nadien kan loslaten, ...” (vrouw, 24j., GID)

Vanuit organisaties ziet men hierbij de grote valkuil dat de relatie met de cliënt te persoonlijk wordt. Lager opgeleide medewerkers zouden vaker problemen hebben met het afbakenen van de persoonlijke relatie met de cliënt. De grenzen van de dienstverlening worden regelmatig overschreden. Met name de grenzen van de arbeidstijd, bepaalde taken en de grens met het privé-leven zijn moeilijk te bewaken. Hierbij spelen sociale media als facebook een belangrijke rol. Tijdens focusgesprekken met leidinggevendenden kwam meermaals aan bod dat onder meer facebook de grens en relatie tussen medewerker en cliënt vager kan maken. Daarnaast blijkt dat cliënten regelmatig te veel eisen van de medewerkers. Vanuit een gevoel van betrokkenheid en de wens ‘goed te doen’, blijken medewerkers vaak onvoldoende assertief. Dit kan leiden tot een verkeerd beeld bij de cliënt van het dienstenpakket, waardoor de lat hoger komt te liggen. Ook het werkmateriaal lijkt voor cliënten op een bepaald moment ‘onderhandelbaar’ met de medewerker, hoewel hierover duidelijke afspraken bestaan met de organisatie. Assertievere medewerkers kunnen hierin worden afgestraft door de reactie van de cliënt die te veel of anders verwacht.

“[...]En dat ze zelfs soms beschouwd als “de slechte verzorgenden” door de klant. “Want die goeie doet dat wel voor mij”. Terwijl dat net die verzorgende correct handelt. Zegt, van “hier zijn mijn grenzen en verder ga ik niet.” (directie gezins- en bejaardenhulp)

“Ik vind het heel moeilijk, zelfde met te laat komen. Ouders die constant te laat komen. En dan zo, “ja mar meiske zeg, “mijn zoetke” en “mijn dingske” en dan eens een doosje chocola en een fleske wijn meebrengen. Tot ze zelf kinderen hebben en naar de opvang moten en boete betalen, want ze komen altijd te laat. Die dingen merk ik van. Waar mensen die wat matuurder zijn echt op hun strepen staan. Te laat is te laat.” (directie kinderopvang)

2.4. Verhouding ‘coaches’ en doelgroepmedewerkers

Binnen de maatwerkbedrijven wordt door teamleiders en coaches nauw samengewerkt met doelgroepmedewerkers. Bij beschrijvingen van de relatie tot doelgroepmedewerkers blijkt dat het gevoel varieert en meestal ofwel uitgesproken positief of negatief is. Wat telkens terugkomt, is het niet-evidente van het samenwerken met personen met zeer uiteenlopende profielen. Omwille van de grote uitdaging zorgt dit regelmatig voor grote voldoening en trots in geval van succes. Succes voelt men door het zien van groei bij de doelgroepmedewerker, vlotte samenwerking en doorstroom naar het normale economische circuit.

Op mijn werk ben ik trots op... “mijn ploeg medewerkers: de samenhang, het welslagen in samenwerking tussen verschillende culturen.” (man, 54j., sociale werkplaats)

Het begeleidend personeel kan de samenwerking met doelgroepmedewerkers ook als zeer negatief ervaren. Oorzaken hiervan zijn de grote druk omwille van doelgroepmedewerkers die veel sociale, medische, financiële en andere problemen ervaren en hier regelmatig over praten, brandjes die geblust moeten worden tussen medewerkers, stemmingswisselingen, de gevolgen van psychische problemen of mentale handicaps, zoals stemmingswisselingen en een gebrek aan enthousiasme. Deze elementen vragen veel energie van begeleiders en dit is vooral moeilijk wanneer een begeleider

zelf (tijdelijk) minder sterk in zijn/haar schoenen staat. Voor medewerkers uit beschutte werkplaatsen is het soms ook moeilijk zich te verzoenen met de manier waarop met de doelgroepmedewerkers wordt omgegaan vanuit de organisatie.

“Soms ontgoocheling in doelgroepmedewerkers. Soms halen ze echt foute dingen uit. Mentaal kan dat persoonlijk soms heel zwaar zijn, en hier wordt men op dit vlak absoluut niet bijgestaan. Soms troosten collega's elkaar dan maar.” (man, 29j., sociale werkplaats)

“Vaak zijn deze mensen uitgeblust en niet meer gemotiveerd in hun werk. Ook is er soms nood aan bijscholing. Ik stel me dan ook soms wel vragen bij de houding van de overheid en vakbonden die er alles aan doen om deze mensen op de werkvloer te houden. Samenwerken met iemand die zijn ervaringen en kennis wil delen is een meerwaarde. Samenwerken met personen die een burn-out hebben of niet meer in contact staan met de huidige orthopedagogische waarden en normen is een last...” (man, 29j., sociale werkplaats)

Daarnaast wordt regelmatig melding gemaakt van agressie tussen doelgroepmedewerkers onderling en naar het begeleidend personeel toe (cfr. 2.8).

“Schelden, fysiek geweld komt vaak voor tussen medewerkers onderling. Hoe dat komt is niet altijd duidelijk vaak tussen verschillende etnische groepen of omwille van religie. Bij geweld fysiek en/of verbaal volgt ontslag. Er zijn conflicten van allerlei aard: variërend van dingen die al dan niet op facebook verschijnen of die met religie te maken hebben of met oordelen over anderen (ik ben hier de enige die echt werkt), ... Trajectbegeleider komt tussen in ernstige gevallen (t.t.z. als we het weten). Er worden opleidingen en vorming georganiseerd rond samenwerken, diversiteit, ...” (vrouw, 48j., sociale werkplaats)

2.5. Verhouding tot de raad van bestuur

Binnen organisaties uit de socioculturele sector komt in dit onderzoek, net als in onderzoek van het HIVA²² duidelijk naar voor dat de verhouding met de raad van bestuur niet eenvoudig is.

Een aantal respondenten geeft in de bevraging aan een moeilijke verhouding te hebben met de raad van bestuur. Raden van bestuur bestaan regelmatig uit vrijwilligers en andere leden die onvoldoende inzicht hebben in de dagelijkse praktijk waar de werknemers mee worden geconfronteerd. Problemen hebben betrekking tot onrealistische verwachtingen en stellen zich wanneer er onvoldoende erkenning is voor de werkdruk en de slechte balans werk-privé.

“Met de leidinggevende (coördinator) zijn deze bespreekbaar maar met het dagelijks bestuur niet. Omdat ze niet echt de inhoud kennen van ons werk. Het zijn 'maar' vrijwilligers die 1x per maand samenkomen.” (vrouw, 40j., socioculturele sector)

“Ik heb een enorme waardering voor onze vrijwillige raad van bestuur. Ik waardeer hun inzet en vrijwillige tijdsbesteding. Zonder hen zou onze onderneming niet kunnen bestaan. Het feit dat deze mensen net vrijwillig zijn bemoeilijkt echter vaak de professionaliteit van onze onderneming.” (man, 41j., socioculturele sector)

²² L. Jacobs, P. De Cuyper, V. Heylen, & De Rick, K. (2013) Verloop in de socioculturele sector. Kenmerken en determinanten in kaart gebracht. HIVA

De communicatie vanuit de raad van bestuur blijkt ook niet altijd in goede aarde te vallen bij de medewerkers. Opmerkingen worden vaak gezien als irrelevante ‘bemoeningen’. Daarnaast blijkt een bestuursvorm met rechtstreekse coördinatie door een raad van bestuur te zorgen voor tegenstrijdige signalen, waardoor niet altijd duidelijk is wat van de organisatie wordt verwacht. Beslissingen worden een tijd uitgesteld aangezien de raad van bestuur slechts maandelijks of tweemaandelijks vergadert. Dit beperkt de autonomie van de medewerker die vindt te lang te moeten wachten op antwoorden op vragen en vindt te veel mandaat te moeten afstaan aan ‘vrijwilligers’. Zelfs als er een coördinator is in de organisatie, blijkt dat de beslissingen van de raad van bestuur en de coördinator botsen of de raad van bestuur blijkt geeft van een gebrek aan inspraak.

“Bovendien ontbreekt het binnen onze organisatie aan een goede stevige leiding (raad van bestuur + coördinator) waardoor de richting zoek is. Dat zorgt soms voor spanningen, die de werksfeer niet bevorderen.” (vrouw, 27j., socioculturele sector)

Eén respondent uit een sociale werkplaats kaart het gebrek aan motivatie van de raad van bestuur aan met een kwinkslag:

“Ik ben zeer tevreden over het opleidingsaanbod van Vivo, misschien dat ze ook eens een cursus motiveren kunnen geven voor de dagelijkse besturen.” (vrouw, 37j., sociale werkplaats)

2.6. Verhouding met vrijwilligers

Er wordt voornamelijk in de socioculturele sector samengewerkt met vrijwilligers. Uit de verschillende vermeldingen van samenwerken of begeleiden van vrijwilligers, blijkt dat deze verhouding ambigue is. Enerzijds spreken de werkrachten zich zeer positief uit over het engagement en inspiratie die zij bij deze personen vinden. Anderzijds blijkt dat de samenwerking met vrijwilligers veel energie vraagt. De arbeidsuren moeten worden afgestemd op de mogelijkheden van en investeringen in vrijwilligers. En een goede relatie moet worden opgebouwd. Men moet veel aandacht besteden aan deze relaties, waarbij de vrijwilliger veel feedback en een persoonlijk aanpak vraagt. Ook de eigen visie van de vrijwilligers op activiteiten en de organisatie zetten soms een rem op vernieuwing.

“Onvoldoende tijd. [...] De tijd die moet besteed worden aan de randvoorwaarden voor de vrijwilligers voelt ook soms aan als tijdverlies, maar is nodig om hen als vrijwilliger aan boord te houden. Het moet dus gewoon mee ingecalculeerd en gehonoreerd worden (een praatje maken met een vrijwilliger na een activiteit om te polsen of hij/zij het leuk vond, wat de moeilijkheden zijn, e.d.is geen overbodige luxe, maar belangrijk om mensen te motiveren, een goed teamgevoel te geven, enz.). Dit moet natuurlijk wel binnen de perken blijven, maar gezien de verhouding 4 personeelsleden t.o.v. 40-50 wisselende vrijwilligers is het logisch dat hier heel veel tijd - te veel tijd voor de professionele krachten naartoe gaat.” (vrouw, 45j., socioculturele sector)

“Ik vind de vrijwilligers geweldig. Het enthousiasme dat ze tentoon spreiden in hun engagement is hartverwarmend. Door hun gedrevenheid beschouwen ze het werk dat ze doen ook wel als 'hun' terrein en is het soms moeilijk verandering in werken teweeg te brengen waardoor de organisatie wat stil staat. [...] Ik kan niet ontkennen dat ik het soms liever wat sneller zou zien gaan, want momenteel maak ik me wel zorgen om de toekomst van onze organisatie. De veroudering van de vrijwilligers krijgen we zeer moeilijk

omgebogen naar een jonge dynamischere werking.” (man, 53j., algemeen welzijnswerk)

De respondenten zijn vaak afhankelijk van hun vrijwilligers. Een goede balans tussen het geven van ondersteuning en aandacht en het uitvoeren van de eigen taken is niet evident. Ook het halen van een bepaalde kwaliteit kan moeilijk zijn, omdat het bijsturen van vrijwilligers gevoelig kan liggen.

“Ik vermoed dat de problemen typerend zijn voor vrijwilligerswerking. Vrijwilligers gaan op het moment dat men ze aanspreekt op een fout vaak reageren dat ze maar vrijwilliger zijn. Het is bovendien heel moeilijk om een vrijwilliger bij te sturen. Dit ligt uiterst gevoelig. Sommige vrijwilligers aanvaarden geen kritiek en haken af. Anderzijds zijn er ook heel veel fijne vrijwilligers om mee samen te werken, een reden om met veel plezier reeds 18 jaar werkzaam te zijn in de sector.” (man, 41j., socioculturele sector)

2.7. Verhouding met externe partners

De verhouding met externe partners kwam vanuit de vragenlijst met de medewerkers minder aan bod.

Tijdens de focusgroep met leidinggevendenden vanuit de gezins- en bejaardenhulp bleek wel dat hier voor deze deelsector problemen zijn met de beeldvorming ten aanzien van andere zorgverleners, zoals huisartsen, verpleegkundigen,... De rol van de zorgkundige en verzorgende wordt onderschat, terwijl het potentieel onderbenut blijft. Hierbij moet men enerzijds deze medewerkers coachen in een meer professionele communicatie met andere zorgverstrekkers, en moet anderzijds de beeldvorming van de sector veranderen. Ook bij de modernisering van communicatie rond patiënten en cliënten moet de gezins- en bejaardenhulp een duidelijke plaats krijgen, zodat het potentieel van deze medewerker in de zorgverlening ten volle zou worden benut. Uit voorgaand onderzoek²³ blijkt inderdaad dat de verhouding met andere zorgverleners beter kan. In 2006 nam een ruime helft bijna nooit deel aan vergaderingen met andere zorgverleners. De samenwerking met andere partners in de thuiszorg is één van de elementen waar verzorgenden het minst tevreden mee zijn.

“Zeker, in de beeldvorming staan we nog altijd laagst op de ladder en eigenlijk komen we het langst bij cliënten.. [...]En het zijn ook die aspecten die we onze personeelsleden nog meer moeten meegeven, dat ze e een heel belangrijke sleutel zijn, want de continuïteit en het bewaken van de evolutie van de gezondheid van de zorgvrager. Net omdat ze gedurende langere periodes aanwezig zijn, zien ze heel goed de evolutie.”

“Dat is ook een beetje de frustratie he. De verzorgende weet goed wat er aan de hand is. Ze hebben daar communicatieschriftjes, voor. En zo’n dokter, die stapt binnen den die weigert daar in te kijken. Terwijl daar alles in staat.”
(focusgroep directie gezins- en bejaardenhulp)

²³ Ver Heyen W.. (2006) Werken in de gezinszorg: belangrijkste resultaten van het PROXIMA-onderzoeksproject. Algemene Directie Humanisering van de Arbeid

2.8. Agressie en pesten op het werk

Uit de werkbaarheidsmonitor blijkt dat medewerkers uit de gezondheids- en welzijnssector bovengemiddeld worden blootgesteld aan zowel lichamelijke agressie (13,8%), ongewenst seksueel gedrag (5,1%) als pesten (10,2%). Deze cijfers zouden in werkelijkheid nog hoger liggen omwille van onderrapportering, aangezien agressie soms als inherent aan het beroep beschouwd wordt²⁴. Externe agressie²⁵ kan leiden tot meer burn-out, meer verzuim, een sterkere verloopintentie en een verlaagde inzetbaarheid²⁶.

Opvallend hoog zijn de cijfers rond lichamelijke agressie in de jeugdbijstand, zorg voor personen met een beperking en het welzijnswerk. In de 12 maanden voor de bevraging werd 3,6% van deze groep regelmatig (vaak of altijd) geconfronteerd met fysiek geweld, en een kwart van de medewerkers soms. Ook hier worden de cijfers voor de gezondheids- en welzijnssector omhoog geduwd door de ziekenhuizen en ouderenzorg, die geen deel uitmaken van dit rapport.

Bij verpleegkundigen wordt in meer dan 60% van de gevallen agressie veroorzaakt door patiënten en familie²⁷ en dus niet door een collega.

Tabel 10: Ongewenst gedrag

	Vlaamse arbeidsmarkt	Gezondheids- en welzijnssector	Kinderopvang en CGG	Jeugdbijstand zorg voor personen met een beperking welzijnswerk	Gezins- en bejaardenhulp
Lichamelijke agressie (% van werknemers)	4,6	13,8	6,6	27,7	2,1
Ongewenst seksueel gedrag (%van werknemers)	2,2	5,1	3,0	4,4	5,8
Pesten (% van werknemers)	9,6	10,2	11,1	5,9	6,1

Bron: werkbaarheidsmonitor 2013²⁸

²⁴ Azaroff L., Levenstein C., & Wegman D. (2002) *Occupational Injury and Illness Surveillance: Conceptual Filters Explain Underreporting*. American Journal of Public Health.92 pp.1421–1429.

²⁵ Externe agressie komt vanuit cliënten, patiënten, leerlingen,... in tegenstelling tot interne agressie die vanuit collega's of leidinggevenden komt.

²⁶ Van den Bossche, van der Klauw, Ybema, de Vroome & Venema (2012). *Agressie op het werk: ontwikkelingen, risico's, impact en behoefte aan maatregelen*. TNO: Hoofddorp.

²⁷ Spector P., Zou Z., & Che X. (2014) *Nurse Exposure to physical and nonphysical violence, bullying, and sexual harassment: a quantitative review*. International journal of nursing studies vol. 51(1).

²⁸ Voor de sectoren sociocultureel werk en de beschutte en sociale werkplaatsen zijn geen aparte cijfers van de werkbaarheidsmonitor beschikbaar, aangezien de respons uit deze sectoren te laag was om specifieke cijfers weer te geven. Deze sectoren zitten wel vervat in de algemene cijfers van de zorg- en welzijnssector.

Agressie op het werk heeft een enorm grote impact op medewerkers. Verbaal, fysiek of psychologisch geweld zorgt voor stress, angst, dalende motivatie, dalende betrokkenheid bij doelgroepen, onzekerheid, fysieke en psychologische letsels. De gevolgen zijn hogere kans op burn-out, een hoger ziekteverzuim en hoger verloop binnen organisaties. Daarnaast wordt materiaal soms vernield, waarbij dit kan zorgen voor frustraties als dit niet tijdig wordt vervangen.

“Ik vind dat er, vooral met betrekking tot geweld en agressie door cliënten gepleegd t.a.v. mezelf en collega-opvoed(st)ers, veel te weinig/onvoldoende middelen zijn in onze voorziening om daar adequaat en consequent op te reageren. Zowel het interne (psychologen, pedagogen, groepschefs, directie, ...) als het externe kader (politie, (jeugd)rechtbank, psychiatrie, ...) kunnen te weinig adequate en consequente ondersteuning bieden, tussenkomen of overnemen (geheel of gedeeltelijk) in acute en chronische gevaarlijke situaties. Daardoor worden wij, opvoed(st)ers, te vaak blootgesteld aan geweld en agressie in zeer moeilijke omstandigheden (controle en toezicht, zorg, ...over een leefgroep (9 kinderen)). Wat op den duur resulteert in stress, burn-out, gezondheidsproblemen (ziekte), ontslag...” (man, 50j., zorg voor personen met een beperking)

“Door de constante dreiging van agressie in onze groep vind ik t ook moeilijk om steeds gemotiveerd te zijn om te werken en positief te blijven ten opzichte van de cliënten.” (vrouw, 31j., zorg voor personen met een beperking)

“Geweld t.o.v. materiaal komt ook voor bij sommige jongeren. En soms gaan ze over tot fysieke actie: trekken, duwen, bijten,... Persoonlijk vind ik dit heel moeilijk omdat ik in m'n persoonlijk leven weinig fysiek geweld ken of zie, ook niet in het verleden. Hier ben ik zoekend in. Uiterlijk kan ik wel rustig blijven maar innerlijk heerst dan onrust. Ik voel me dan machteloos.” (man, 62j, jeugdhulp)

Agressief gedrag gaat in de antwoorden voornamelijk uit van cliënten en doelgroepmedewerkers. Volgens de respondenten komt dit geweld meestal voort uit ziektebeelden en stress die het gevolg is van een verhoogde werkdruk. Twee doelgroepmedewerkers kaarten aan dat anderen ‘de baas over hen spelen’ en anderen ‘niet van elkaar kunnen blijven’. Binnen de zorg voor personen met een beperking geven twee medewerkers aan dat geweld het gevolg is van tekortkomingen in de dienstverlening. Agressief gedrag komt ook regelmatig voort uit psychiatrische problematieken.

“[...] Wij verlangen respect van onze medewerker en als dat respect er niet komt, dan gaan we inderdaad zoeken naar de oorzaak. [...] wij zijn als werkgever altijd verantwoordelijk voor uw welzijn en de veiligheid van de medewerker dus we gaan in die gevallen altijd strikt gaan optreden. [...] dikwijls zijn het klanten met psychiatrisch verleden, die ja, ambuland worden verzorgd en ja... Het is, een mens is geen machine. Zelfs iemand die zijn medicatie neemt kan getriggerd worden en die gaat door het lint. We hebben toch al een paar keer iemand gehad die een tijd arbeidsongeschikt was. Ga je heel strikt gaan optreden, ga je dat team soms gaan opvangen. Externen, soms psychologen er bij betrekken om hen daarin te begeleiden.” (directie gezins- en bejaardenhulp)

Wanneer men op het werk in contact komt met geweld, blijkt dat een goede ondersteuning van collega's voor medewerkers veel betekent (cfr. 3.4). Respondenten vinden dat zorg voor elkaar binnen het team, ventileren bij elkaar, tips en raad uitwisselen er voor zorgt dat men zich beter gewapend voelt, en men incidenten beter verteert.

Maatregelen die medewerkers positief ervaren in dit onderzoek zijn:

- Crisisinterventie (algemeen welzijnswerk)
- Groeps- of individuele interviews
- Goede gesprekken met collega's
- Collega's met kennis en ervaring
- Openheid vanuit de leidinggevende 'om het er over te hebben'
- Opleiding: zowel binnenshuis als buitenshuis, zowel theorie als praktijkoefeningen
- NVR (non violent resistance): gewelddoos verzet
- Opleiding rond psychiatrische aandoeningen
- Vertrouwenspersoon
- Infrastructuur: alarmknop, vluchtwegen
- Mogelijkheid tot veranderen van cliënt/groep/doelgroep
- Bemiddeling na een incident
- Vaste gesprekken met een therapeut
- De mogelijkheid tot psychologische begeleiding na een incident
- Preventie door bespreking van incident vanuit optiek "hoe voorkomen in de toekomst". Bijvoorbeeld aan de hand van agressiefiches die na een voorval worden ingevuld of brochures rond omgaan met moeilijke cliënten²⁹

"Op de dienst zelf komen we nooit in contact met geweld. In gezinnen zelf (thuisbegeleiding) is dit bijna onvermijdbaar. We komen heel vaak bij gezinnen waar er conflicten zijn tussen ouders of tussen ouders en hun kinderen of ook contacten tussen de kinderen en de politie. Om dit op te vangen hebben we eigenlijk een heel dicht team die elke week samenkomt om tijdens groepsinterview of individuele interview je verhaal te vertellen. Ook via mail wordt er vaak iets van het hart gedaan rond een begeleiding of om raad gevraagd. Voor persoonlijke zaken die men niet in groep wil brengen staat de deur van de directrice ook steeds open. Alles is heel toegankelijk.

Ook wordt elk jaar een therapeutisch gesprek voorzien met een professioneel dat als men dat wenst kan verder gezet worden na dit ene gesprek. Door deze openheid en mogelijkheid tot praten is het voor mij eigenlijk nooit zo geweest dat ik negatieve gebeurtenissen moest meenemen naar huis." (vrouw, 24j., jeugdhulp)

"Als een monitor, en dat hebben we overlaats gehad, die zei van "als enige daarbij ik voel me daar niet goed bij" en dan zetten we die onmiddellijk weg. Dat is voor ons een signaal van... we gaan niet wachten tot daar iets mee gebeurt. Die wordt niet ontslagen die [doelgroep]werknemer, maar er wordt met hem gesproken, [...] Ik wil niet dat er een van mijn monitoren met schrik komt werken. Om welke reden dan ook, want vaak gaat dat ook om wat gebeurd is met een bepaalde persoon en in het slechtste geval stopt die met werken bij ons. Dat is heel duidelijk. En dat weten ze ook, ons monitoren. Daar wordt niet mee gelachen, of daar wordt niet 'moederlijk' mee omgegaan." (directie beschutte werkplaats en sociale werkplaats)

Binnen de gezins- en bejaardenhulp blijkt uit het verhaal van twee respondenten dat ze onvoldoende worden ondersteund in het omgaan met agressie. Onduidelijke grenzen en omgangsmethodes zorgen voor zeer negatieve en schrijnende ervaringen bij de medewerkers.

*"Er is momenteel een cliënt die verbaal nogal geweldig is naar alle verzorgenden toe. Hij scheldt ons uit voor "bitches" die ons behandelt als zijn maartjes
bv: hij drinkt cola en gooit de lege flessen op de grond, doet zijn sigaretten uit op de grond, soms een straat van zijn living naar zijn badkamer met stoelgang zonder zich daarover te*

²⁹ Zie bijvoorbeeld brochure 'Cliënt of koning' Vivo (2007)

schamen. We hebben dit al een paar keer gemeld aan de supervisor maar er wordt maar weinig aan gedaan hebben wij het gevoel. De supervisor heeft hem er al verschillende keer over aangesproken maar er is geen verandering. We vragen ons hierbij wel af waar is de grens???? Hoelang krijgt hij nog hulp bij zo een respectloze behandeling naar ons toe?"
(vrouw, 48j., gezins- en bejaardenhulp)

Andere respondenten kaarten aan dat ze zich onvoldoende gesteund voelen als er te weinig openheid is, er onvoldoende geïnvesteerd wordt in preventie en incidenten te snel van tafel worden geveegd.

"Ik zou wensen dat er méér middelen (intern/extern) beschikbaar zouden komen om in deze situaties zodanig te kunnen ingrijpen/ondersteunen zodat opvoeders in hun werk beter omkaderd, ondersteund en beschermd worden tegen agressie, geweld en chronische stress." (man, 50j., zorg voor personen met een beperking)

In geval van pesten op het werk tussen collega's onderling gaat het om verbaal en psychologisch geweld. Eén respondent heeft het over negeren, waar drie andere respondenten het hebben over verbaal geweld. In deze gevallen zijn de aanleidingen voor conflict een leeftijdsverschil of een medewerker die niet goed functioneert. In een geval heeft het gedrag van een medewerker er voor gezorgd dat een aantal medewerkers de organisatie verlieten. Harde maatregelen werden niet getroffen.

Eén persoon maakt melding van een geval van seksuele intimidatie op de werkplek. In dit geval werd hierop niet adequaat gereageerd, met grote gevolgen voor het welzijn van de medewerker en de loyaliteit aan de organisatie.

2.9. Sociale media

Leidinggevenden gaven in de focusgroep aan dat te veel gebruik van sociale media tussen collega's onderling een teken aan de wand is. Het signaleert dat er te weinig intercollegiaal contact is tijdens de werktijd. Het is mogelijk dat men te weinig tijd krijgt voor onderlinge uitwisseling van ervaringen. Dit kan omwille van verschillende redenen. Men wilt de situatie van cliënten bespreken, bijleren van elkaar, feedback, of emotionele ondersteuning. Het risico van het gebruik van sociale media tussen collega's onderling, is dat men overwerkt en onoverzichtelijk begint te overleggen, waarbij anderen niet betrokken worden. Ook wordt de drempel naar cyberpesten lager.

Ook het contact met cliënten wordt door sociale media makkelijker. Dit brengt verschillende voor- en nadelen met zich mee. Medewerkers moeten zich ook naast het werk weerbaar opstellen voor eisen en contacten met cliënten en openbare feedback op sociale media. Dit roept voor organisaties vragen op rond een beleid en regels rond sociale media.

Deze problematiek vraagt om aandacht vanuit beleid en management. Hoe hiermee omgaan van op verschillende niveaus. Enerzijds wil men medewerkers vrij laten, anderzijds beschermen.

2.10. Deelconclusie arbeidsverhoudingen

De sociale sector is per definitie en sector waarin mensen terecht komen die belang hechten aan sociale contacten. Het gaat hierbij in de sector om contacten met collega's, leidinggevendenden, cliënten, patiënten, externe partners, de raad van bestuur, doelgroepmedewerkers en vrijwilligers.

De collega speelt een erg belangrijke rol in de arbeidstevredenheid van de medewerker. De relatie en het contact met collega's hebben een invloed op het draagkracht bij emotionele belasting, de motivatie, de werkdruk, de stressgevoelens, onveiligheidsgevoelens, leermogelijkheden en de balans werk-privé. Bij emotionele belasting en in gevallen van agressie, wordt steun van collega's door medewerkers als een belangrijke meerwaarde beschouwd. Het is dan ook belangrijk voor organisaties voldoende contactmogelijkheden te waarborgen. Daarnaast is het van groot belang in geval van personeelwissels voldoende aandacht te besteden aan de interpersoonlijke en professionele contacten aan de hand van een goed onthaal- en vervangbeleid.

De invloed van de leidinggevende op de kwaliteit van het werk van de medewerker is groot en speelt in op alle risicofactoren (Speelt in op werkdruk, stress, motivatie, draagkracht emotionele arbeid, belastende arbeidsomstandigheden, leerkansen, de werk-privébalans). Deze persoon of personen zijn dus cruciaal bij de aanpak van werkbaar werk en blijkt over een arsenaal aan competenties te moeten beschikken.

De verhouding tot de cliënt hangt af van de directe impact die een socialprofitmedewerker kan hebben op de situatie of vraag van de cliënt. Positieve contacten, succesverhalen en goede relaties met cliënten zijn voor het merendeel van de bevraagde medewerkers wat hen drijft. De verhouding met de cliënt is voor velen bepalend voor het gevoel bij het werk. Deze verhouding speelt in op werkdruk, stress, motivatie, draagkracht emotionele arbeid, belastende arbeidsomstandigheden, leerkansen, de werk-privébalans.

De rol van communicatie in organisatie is cruciaal. Organisaties dienen er voor te zorgen dat de structuur aansluit bij de noden. Er is nood aan voldoende contactmogelijkheden, waarbij complexe structuren die communicatie belemmeren uit den boze zijn.

Preventie, begeleiding en nazorg met betrekking tot agressie zijn in de sector, met een hoge prevalentie, van zeer groot belang.

3. Arbeidsinhoud

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op hoe de arbeidsinhoud wordt ervaren door medewerkers van de social profit. We evalueren de aard en de wijze waarop taken moeten verricht worden. Hierbij komen de autonomie, taakvariatie, werkdruk, emotionele belasting, de leermogelijkheden, onzichtbare arbeid en de vergadercultuur aan bod. Een laatste element dat hierbij wordt is de transparantie van de organisatiedoelstellingen in de maatwerkbedrijven.

3.1. Autonomie

Autonomie is de mate waarin werknemers invloed hebben op de planning en organisatie van hun eigen werk, de 'regelmogelijkheden'. De autonomie wordt zowel beïnvloed door regels op de werkplek, waardoor men minder flexibel kan werken, de afhankelijkheid van collega's, cliënten, partners,...

Uit de werkbaarheidsmonitor blijkt dat medewerkers uit de social profit vaker een gebrek aan autonomie ervaren. Binnen de sector is dit voor 23,5% het geval tegenover 19% voor alle sectoren. Dit probleem piekt bij medewerkers tussen de 40 en 54 jaar en komt ook vaker voor bij deeltijds werkenden. Het probleem stelt zich minder bij kaderleden, maar voornamelijk bij arbeiders uit de sector (36,2%). Ook een kwart van de zorgmedewerkers en bedienden heeft er last van. De gezins- en bejaardenhulp doet het op dit vlak erg goed, met slechts 7,4% van de medewerkers die een gebrek aan autonomie ervaart. Deze medewerkers werken dan ook bij de cliënt aan huis, en moeten erg zelfstandig werken zonder supervisie, team of collega's. Ook binnen het jeugd- gehandicapten en welzijnswerk valt dit risico procentueel goed mee ten opzichte van de Vlaamse arbeidsmarkt. 9,5% van de medewerkers uit deze deelsector ervaart een gebrek aan autonomie. De deelsectoren kinderopvang en centra voor geestelijke gezondheidszorg, die omwille van onderzoekstechnische redenen samen werden geplaatst en geanalyseerd, doen het minder goed, met bijna een kwart van de medewerkers die onvoldoende autonomie hebben bij het werk.³⁰

Het grootste deel van de personen die de vragenlijsten invulden blijkt erg tevreden met de autonomie in het werk. Ze voelen vertrouwen vanuit hun leidinggevenden, dragen verantwoordelijkheden en mogen initiatief nemen. Door deze vrijheid, krijgen ze de mogelijkheid extra uitdagingen te creëren voor zichzelf en creatief te zijn. Voor medewerkers met autonomie kan dit de beperkte doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie (deels) compenseren.

"Het werk is niet intellectueel uitdagend. Het is uitdagend omdat het creativiteit vraagt. De werkvorm, crisis hulp, is ook uitdagend omdat met mensen gewerkt kan worden die zich in een buitengewone situatie bevinden en daarom ook bereid zijn om buitengewone dingen te doen of buitengewone beslissingen te nemen, het is bijzonder interessant om deze mensen op die momenten te mogen coachen. Creativiteit en flexibiliteit in het werk

³⁰ Voor de sectoren sociocultureel werk en de beschutte en sociale werkplaatsen zijn geen aparte cijfers van de werkbaarheidsmonitor beschikbaar, aangezien de respons uit deze sectoren te laag was om specifieke cijfers weer te geven. Deze sectoren zitten wel vervat in de algemene cijfers van de zorg- en welzijnssector.

worden sterk aangemoedigd. Ik krijg veel vrijheid in het uitvoeren van mijn job en stel dit sterk op prijs.” (man, 31 jaar, jeugdhulp)

Doordat medewerkers met autonomie flexibel kunnen omgaan met hun tijd en middelen verhogen ze zelf ook hun efficiëntie. Daarnaast kunnen ze ook variatie brengen in hun werk en in de personen waar ze mee samenwerken.

“Het in contact staan met justitie, mensen hun werkstraf tot een goed einde laten brengen zodat er geen vervangende straf in voege moet gaan, geeft mij veel voldoening. [...] Ik ben coördinator, dus ik zorg er zelf voor dat het niet elke dag hetzelfde is qua werk of groepssamenstelling. Op dat vlak heb ik dus niet te klagen!” (vrouw, 24j, Algemeen welzijnswerk)

“Verder wordt op het werk ook weinig gecontroleerd. Iedereen gaat uit van een basisvertrouwen van 'het werk wordt goed gedaan'. Elke collega heeft zijn vrijheid om een eigen systeem te ontwikkelen om zijn job te doen. Deze vrijheid en verantwoordelijkheid die je krijgt dragen zeker bij aan een positieve sfeer.” (vrouw, 24j, jeugdhulp)

Een te grote afhankelijkheid van collega's en leidinggevenden leidt tot ergernissen. Zo ervaren respondenten die in een ketting werken aan een eindproduct, al dan niet organisatie-overstijgend, dat het resultaat van hun werk niet is zoals verwacht, omwille van de bijdragen van anderen. Het uit handen geven van het geleverde werk bij een werkproces, kan teleurstellende effecten hebben en processen kunnen trager verlopen.

“Wanneer iemand geselecteerd is om bij ons te starten ben ik afhankelijk van de verantwoordelijke wanneer deze de mensen contacteert om een afspraak te maken om te starten. Jammer genoeg verliezen we hierdoor soms mensen omdat er te lang gewacht is. Zeer frustrerend dat je werk voor niets deed...” (vrouw, 27j., gezins- en bejaardenhulp)

Als men daarentegen een gebrek aan autonomie ervaart, zorgt dit voor frustraties, minder gedrevenheid en medewerkers die minder initiatief nemen. De autonomie van medewerkers wordt ingeperkt door regels, stroeve samenwerkingen met weinig vertrouwen, hiërarchie, slechte communicatie, beperkingen van materiaal, en werkplek. Te strenge regels beperken flexibiliteit en creativiteit. Het weerspiegelt wantrouwen en gaat tijd verloren aan te veel vergaderen en geven van rekenschap. Medewerkers krijgen het gevoel niet gewaardeerd te worden in hun competenties. Er zijn bijvoorbeeld regels die er voor zorgen dat digitale of andere informatie niet toegankelijk is, maar wel noodzakelijk om te werken. Dit heeft gevolgen voor de samenwerking, de efficiëntie en het gevoel van vertrouwen en waardering.

Stroeve samenwerkingen die worden aangehaald hebben onder meer betrekking tot samenwerking met collega's, ICT-medewerkers en het samenwerken met overheidsinstanties die werken met openbare aanbestedingen. Daarnaast is men in de social profit meestal afhankelijk van de medewerking van cliënten (cfr. 2.3). Ook het werken met vrijwilligers waar men als organisatie afhankelijk van is, zorgt voor moeilijkheden (cfr. 2.6). Nieuwe medewerkers kunnen erg afhankelijk worden van anderen om hen informatie en hulp te geven.

“Te hiërarchisch systeem waardoor alles vertraagt. Communicatie verloopt daardoor heel stroef, alles wordt vertraagd waardoor je frustraties hebt gedrevenheid en nieuw initiatief wordt op die manier tegengewerkt.” (vrouw, 37j., algemeen welzijnswerk)

Ook regels rond roostering hangen hier mee samen. Als men aan zelfroostering kan doen, blijkt men dit erg efficiënt en bevredigend te vinden. Indien men hiervoor afhankelijk is van een overste wensen velen meer onafhankelijkheid. Dit biedt voor hen meer mogelijkheden.

“Misschien zijn er te veel regels. Alles is heel goed uitgewerkt en er zijn heel veel kleine en grote regels. Die komen altijd van ergens, vaak vanuit een specifieke casus die het opleggen van een regel veroorzaakte, maar anderzijds biedt dit weinig mogelijkheid tot flexibiliteit. Soms wou ik zelf meer ruimte om het personeelsbeleid vorm te geven (flexibeler uren, verdeling taken, ...). Nu is het gemakkelijk, je hoeft er geen werk in te steken, maar soms is het lastig een regel te verdedigen waar je zelf niet echt achter staat.”
(man, 30j., socioculturele sector)

Wat betreft beperkingen in materiaal werden onder meer computers, een tekort aan werkruimtes (bv. gesprekslokalen) en tilliften aangehaald. Het delen van deze zaken, zorgt er voor dat tijd en energie verloren gaan (cfr. 5.2).

“[...] Ondanks de telefoontjes, het plannen van de agenda en het meehelpen met de taken, vind ik dat er op de werkvloer zelf voor mij niet genoeg te doen is, waardoor ik de uren vaak aftel terwijl er op de bureau vaak nog heel wat op mij ligt te wachten. Sinds kort beschikken we echter over een draagbare pc, waardoor er mogelijkheid is om e-mailverkeer en andere administratieve zaken bij te houden tijdens de werkstraf. Dit is een grote hulp, maar niet alle werkplaatsen bieden hiertoe de mogelijkheid om dat te doen.”
(vrouw, 24j. algemeen welzijnswerk)

“We hebben slechts een beperkt aantal tilliften die we moeten delen onder verschillende bewoners(liften zijn duur in aankoop).Daardoor moet je vaak wachten om een bewoner te kunnen verzorgen één aangepaste badkamer voor een volledige leefgroep is ook te weinig!!” (vrouw, 44j., ondersteuning personen met een handicap)

Toch zien sommige medewerkers en leidinggevenden hun autonomie als iets dat eenzaamheid op de werkplek in de hand werkt. Daarom blijft het belangrijk dat men kan aftoetsen met een leidinggevende of collega. Dit zorgt voor een grotere productiviteit omwille van het geven van rekenschap en het halen van deadlines. Daarnaast geeft het ook het gevoel van een gedeelde verantwoordelijkheid, wat stress kan doen afnemen. Ook communicatie en aandacht voor de werklust is van belang om overbelasting te voorkomen.

“Mijn job biedt heel veel uitdagingen. Ik vind het fijn dat ik van mijn werkgever altijd de kans gekregen heb om zelf de koers te bepalen, heel autonoom invulling te geven aan wat en hoe ik deze opdracht wou invullen. Dat geeft een enorme vrijheid, maar een evenredige verantwoordelijkheid voor het welslagen van ons project. Er is daarbij weinig sturing van bovenaf, er is geen overkoepelende kijk op waar men heen wil, terwijl dat nodig en nuttig is om op koers te blijven. Het zou fijn zijn indien ook daar eens tijd voor gemaakt werd.”
(vrouw, 50j, algemeen welzijnswerk)

“Nee... ik zoek het dan wel zelf uit. Het heeft iets spannends. Soms mis ik een team om hierrond te overleggen, te zoeken, mij te steunen.” (vrouw, 46j., GID)

“We krijgen redelijk veel vrijheid, maar af en toe toch dat gevoel gecontroleerd te worden. Maar misschien is dit niet altijd slecht, zo weet je meteen ook wel wat verwacht wordt. Zo lang het maar niet teveel wordt, en dit is momenteel niet zo.” (vrouw, 31 j., zorg voor personen met een beperking)

Binnen de centra voor geestelijke gezondheidszorg en de zorg voor personen met een beperking blijken medewerkers zich zorgen te maken over een dalende autonomie. Dit heeft te maken met een gestegen werkdruk, gestegen administratieve verplichtingen en zwaardere doelstellingen³¹. Medewerkers voelen dit effect in de energie, de relatie met collega's en de kwaliteit van de dienstverlening. Daarnaast is men zeer afhankelijk van de cliënt, terwijl deze regelmatig niet komt opdagen voor een afspraak. Deze afhankelijkheid zorgt er voor dat medewerkers hun eigen agenda niet steeds in de hand hebben, waardoor ze ook hun eigen planning en doelstellingen niet halen. Deze afhankelijkheid van cliënten die niet naar een afspraak komen zorgt voor een stijging van de werkdruk en een daling van de motivatie en het zelfvertrouwen van de medewerker.

“Enig tijd geleden was er sprake van een KPI (Key performance index of zoiets) een cijfer dat weergaf hoeveel cliëntenprestaties (face to face-contacten) van een werknemer werden verwacht). Dit gebeurde op uitdrukkelijke vraag van de Vlaamse overheid. Ondertussen is men daar gelukkig (al dan niet voorlopig?) mee gestopt. Dit systeem had m.i. voornamelijk negatieve gevolgen zowel voor werknemers als cliënten. Werknemers voelden een toegenomen druk om de ene cliënt na de andere te zien (wat emotioneel toch wel uitputtend kan zijn). Anderzijds hierdoor de verleiding om complexere situaties aan de kant te laten. Mensen met complexe problemen sturen al eens hun kat, vragen meer overleg, daar komt vaak ook meer administratief werk bij kijken. Allerlei zaken die in het optellen van ftf-contacten niet worden meegerekend.” (man, 55j, GID)

“In principe betekent dat eigenlijk dat als je een paar keer niet afkomt, je dan niet meer moet komen. En wat ik merk, is dat onze therapeuten niet in staat zijn om dit te bespreken. Ze zeggen wel dat ze het doen, maar ze doen het niet. Dat is een groot probleem, de openheid tussen klant en therapeut is niet gelijkwaardig. Hij stelt dan de vraag “ben ik geen goede therapeut of geen goede cliënt?”[...] ... Maar dan zit je met een probleem als je dat bespreekt. We zoeken naar een manier hoe we dat kunnen doen. Dat zorgt inderdaad voor problemen bij de therapeut omdat hij niet weet of hij goed bezig is en aan wat dat zou kunnen liggen... Zeker de helft is onaangekondigd. [...] Die komt gewoon niet af. Belt dan een beetje later “ik zou een nieuwe afspraak willen.” En dat wordt dan gegeven, ahja, wat moet je dan doen? Ge gaat daar geen nee op zeggen. En zo begint een enorm spanningsveld, dat inderdaad leidt tot demotivering. Plus het systeem, de essentie van ‘ik wil helpen’...” (directie centrum geestelijke gezondheidszorg)

3.2. Taakvariatie en uitdaging

Door routinematig werk bestaat het risico op onvoldoende taakvariatie en uitdaging. Dit is de mate waarin de functie-inhoud een afwisselend takenpakket omvat en beroep doet op de vaardigheden van de medewerkers.

Uit de werkbaarheidsmonitor blijkt dat 22,9% van de medewerkers uit de volledige social profit routinematig werk uitvoert. Deze jobs bestaan enkel uit eenvoudige taken die na een korte inwerkperiode volledig op routine kunnen worden verricht. De kans op demotivatie en stress worden hierdoor evenzeer groot. Het probleem stelt zich meer bij vrouwelijke werknemers dan bij mannelijke, en piekt ook in de leeftijdscategorie 40-54 jaar. Ook hier weer zien we dat deeltijds werkende medewerkers er meer last van hebben. Daar waar 18% van de voltijdse medewerkers er

³¹ Ook in VLAMT onderzoek van Vivo in samenwerking met HIVA met steun van het ESF worden deze trends bevestigd. Lamberts M. (2014) Focusstudie naar toekomstige competentienoden binnen de sector van voedings- en huisvestingsinrichtingen en -diensten (PC 319). Leuven: HIVA.

last van heeft, blijkt dat 31% van de medewerkers die minder dan 60% VTE werken, er mee kampt. Klassiek is dat arbeiders vaker routinematig en kortcyclisch werken dan de andere medewerkers. Bijna de helft van alle arbeiders uit de social profit wordt met dit werkbaarheidsrisico geconfronteerd. Bij kortcyclisch werk ontbreken leer- en ontwikkelmogelijkheden en regelmogelijkheden, waardoor stress ontstaat. Regelmogelijkheden bieden namelijk autonomie, waardoor beter kan worden ingegrepen bij onverwachte situaties³².

Binnen het jeugd-, gehandicapten-, en welzijnswerk, de kinderopvang en de centra voor geestelijke gezondheidszorg wordt 11,8% van de medewerkers geconfronteerd met een gebrek aan taakvariatie. Binnen de gezins- en bejaardenhulp ligt dit aantal echter een pak hoger. Hier kampt 28,5% van de medewerkers met het probleem.³³

Personen die voldoende variatie in hun takenpakket ervaren vinden dit hoofdzakelijk positief. Toch blijken een aantal respondenten het niet noodzakelijk negatief te vinden een beperkt aantal taken te moeten uitvoeren. De voorspelbaarheid hiervan is voor hen een positief element van hun job.

“Bij mij is het werk in elk gezin en elke week hetzelfde, maar dat vind ik fijn en weet precies wat ik moet doen en vind het heerlijk dat de cliënten blij zijn dat hun huis weer netjes is.”
(vrouw, 56jaar, gezins- en bejaardenhulp)

Medewerkers die te weinig variatie hebben in hun takenpakket vinden dit een grote handicap. Voor velen is dit waar ze het meest tegenop zien en de reden waarom werken tot het pensioen voor hen niet haalbaar lijkt. Voornamelijk bij lager opgeleide medewerkers uit de social profit stelt dit probleem zich. Deze vaak eenzijdige focus in hun huidige functie zorgt voor een verminderde inzetbaarheid naar de toekomst toe. Hierdoor worden hun mogelijkheden beperkt op verschillende vlakken. Doorgroeien of veranderen van functie binnen de eigen organisatie is minder evident. Daarenboven voelen medewerkers ook aan dat ze ook buiten de organisatie minder inzetbaar zijn. Dit zorgt voor een onveilig gevoel wanneer de eigen job bedreigd is. Ook op ergonomisch vlak is kortcyclische, repetitieve arbeid niet gezond. Het kan repetitieve strain injuries veroorzaken, wat gevolgen heeft voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Op mijn werk kijk ik heel erg op tegen... “de eentonigheid van de job en het niet kunnen doorgroeien naar een andere job. Vooral nu we nu tot 65 jaar moeten werken. (vrouw, 55j., adl assistente, zorg voor personen met een beperking)

“Soms voel ik me wel eens uitgeblust omwille dat je al 6 jaar hetzelfde traject als chauffeur aflegt. [...]. Het heeft als enige voordeel dat je elk kruispunt en elk putje in de weg kent. Maar eens een andere rit rijden zou wel eens een andere psychologische uitweg kunnen zijn. Maar of dit praktisch mogelijk is????” (man, 50j., chauffeur, zorg voor personen met een beperking)

*“Denk niet dat ik dat haal.
Werk is te zwaar.
De hele dag met een heggenschaar 5 kilogram” (man, 47j., sociale werkplaats)*

³² Van Hootegem G., van Amelsvoort P., Van Beek G., & Huys R. (2008) Anders organiseren & beter werken. Acco: Leuven

³³ Voor de sectoren sociocultureel werk en de beschutte en sociale werkplaatsen zijn geen aparte cijfers van de werkbaarheidsmonitor beschikbaar, aangezien de respons uit deze sectoren te laag was om specifieke cijfers weer te geven. Deze sectoren zitten wel vervat in de algemene cijfers van de zorg- en welzijnssector.

Eén medewerker ervaart een te grote variatie in het takenpakket. Hierdoor heeft de medewerker het gevoel de kennis die vereist is niet onder de knie te hebben en net bij te kunnen benen. Dit leidt tot psychische belasting.

In geval van werknemers die al langere tijd een bepaalde functie uitoefenen, kan het invoeren van taakvariatie toch op weerstand stoten. Voor anderen is het kunnen afwisselen met andere taken net een grote verademing. Wat hierbij een groot verschil maakt zijn de organisatiecultuur, persoonlijke eigenschappen, de tevredenheid met het eigen takenpakket en de inspraak in de veranderingen binnen het eigen pakket.

“Ik weet dat een paar jaar geleden, een werkleider ergens anders moest gaan helpen, dat die prompt ziek werd. En ik dacht, dat is dan de persoon die het hardst pruttelt op de doelgroep die dat gedrag stelt,... Maar ik snap dat dat een stuk uit uw comfortzone is dat dat gaan is, en... maar ja... Hoe bouw je als organisatie aan flexibel worden, zo dat dat niet stress oplevert, maar dat dat [een competentie wordt]”. (directeur beschutte werkplaats)

Er is een nauwe samenhang tussen taakvariatie en voldoende autonoom kunnen werken. Autonomie en ruimte voor initiatief hebben een positieve invloed op hoe personen hun taakvariatie ervaren. Mensen zoeken duidelijk zelf manieren om taakvariatie te creëren, en gaan zo eentonigheid tegen en ontwikkelen hun eigen uitdagingen. Ook blijkt het werken met verschillende personen, types cliënten/patiënten en problematieken bij te dragen tot de taakvariatie en aldus verveling tegen te gaan.

“Het werk biedt uitdaging en afwisseling. Ik heb de vrijheid om samen met mijn cliënten te bepalen hoe we de gesprekken invullen, ik zit met andere woorden niet vast aan een protocol of een bepaalde benaderingswijze. Ik voel me elke dag verrijkt in en door mijn job.” (man, 55j., psychotherapeut GID)

“Ja, genoeg uitdaging. Vaak afwisseling wat betreft verschillende opdrachten en natuurlijk is ook elke dag anders want werken met mindervaliden geeft elke dag een verscheidenheid aan problemen die ze zowel thuis als op het werk hebben.” (vrouw, 43j., beschutte werkplaats)

“Door de economische crisis is er minder afwisseling in te opdrachten. Doch probeer ik steeds om de doelgroepmedewerkers steeds afwisseling te bieden door onderling in de mate van het mogelijke een rotatiesysteem in te lassen. Dit geeft mij dan ook de kans om mensen een interne opleiding te geven en ook hen uit te dagen om een nieuwe vaardigheid aan te leren.” (vrouw, 34j., beschutte werkplaats)

Wanneer leidinggevend de taakvariatie opnemen als agendapunt in het functioneringsgesprek zijn medewerkers hierover erg tevreden. De mogelijkheid om aan jobrotatie te doen, of taken te herverdelen (taakverbreding), is dit telkens een positief element dat bijdraagt aan de arbeidstevredenheid van de medewerker. Hetzelfde geldt voor talentbeleid³⁴. Toch zijn dergelijke initiatieven binnen organisaties niet altijd evident. Praktische bezwaren, loyaliteit naar de eigen functie en het team spelen hierbij een belangrijke rol.

³⁴ Bij talentbeleid zijn de talenten van de medewerkers het uitgangspunt voor de organisatie en wordt gekeken waar en hoe men de talenten van de medewerkers (meer) kan inzetten om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Door op de talenten van medewerkers te focussen, wil men hen motiveren en hun werkgoesting verhogen. Als mensen kunnen werken vanuit wat hen drijft en wat hen energie geeft, komt dit hoe dan ook de kwaliteit en productiviteit van het werk ten goede. (bron: www.competentindesocialprofit.be)

“En elke persoon een aantal uren heeft die hij zelf kan invullen, los van de groepsuren. En kijken waar liggen mijn kwaliteiten en hoe kan ik die inzetten. Dat is een voorbeeld. De ervaringen zijn heel positief. Volgende maand gaat een collega op pensioen die daar dertig jaar werkt en die mij zei dat ze het feit dat ze dat kreeg, die inhaaluren, dat dat haar de laatste 5 jaar terug vleugels had gegeven. En het jaar daarvoor zo slopend en routine was en ze nu terug energie had.” (leidinggevende CIG)

“In mijn werk heb ik veel afwisseling en dit heb ik persoonlijk wel nodig. Tijdens ons functionerings - en/of evaluatiegesprek kunnen we zelf ook aangeven als we nog voldoende uitdaging hebben.[...] Voordat er nieuwe vacatures uitgeschreven worden, zal er steeds intern nagevraagd worden als er mensen een nieuwe uitdaging willen.” (vrouw, 42j., stafmedewerker GID)

Zaken die een negatieve invloed hebben op de taakvariatie zijn een gebrek aan autonomie, cliënten met verkeerde verwachtingen (zoals enkel poetsen in de gezins- en bejaardenhulp) en een hoge werkdruk. Zo geeft een medewerker uit de socioculturele sector aan dat de werkdruk erg hoog is, de taken die hierbij de laagste prioriteit hebben zijn echter systematisch diegene die inhoudelijk de interessantste zijn.

Als medewerkers in de gezins- en bejaardenhulp positief zijn over de taakvariatie geven ze wel aan dat ze hiertoe zelf het heft in handen moeten nemen. Zelf initiatief nemen en werk zien, zijn voorkomende uitspraken. Ook de coördinatie bij het toewijzen van cliënten speelt hier een rol. Medewerkers waarderen afwisseling in het type cliënt waar men mee in aanraking komt en het type taken. Ook het contact met verschillende mensen zorgt voor variatie op het werk.

Anderzijds zien we dat sommige medewerkers in de gezins- en bejaardenhulp weinig afwisseling zien in hun takenpakket, maar deze voorspelbaarheid positief ervaren. Een derde groep ervaart dan weer een gebrek aan taakvariatie en uitdaging. Het gebrek hieraan is problematisch bij verzorgenden die vinden te weinig verzorgende taken kunnen opnemen en te veel poetswerk te doen. Dit blijkt echter niet bij alle verzorgenden die veel poetsen, echt een probleem te zijn.

3.3. De werkdruk

De werkdruk wordt beïnvloed door de mate van arbeidsbelasting vanuit kwantitatieve taakeisen zoals het werkvolume, het werktempo en tijdslimieten. De werkdruk is binnen de social profit gelijkaardig aan die op de Vlaamse arbeidsmarkt. 29,8% van de werknemers heeft een te hoge werkdruk.

Er is in de sector op vlak van werkdruk geen verschil tussen mannen en vrouwen. Wel piekt ze bij 30-39-jarigen, waarna ze licht daalt. De werkdruk verschilt niet naargelang het arbeidsregime, maar ligt het hoogst bij de kaderleden. Bijna de helft van de kaderleden heeft een te hoge werkdruk, tegenover 20% van de arbeiders, 25,2% van de bedienden en 29,5% van de zorgmedewerkers. Bij deze cijfers moeten we voor de Vlaamse sectoren wel vermelden dat men in de ziekenhuizen en ouderenzorg een veel hogere werkdruk heeft (resp. 36,6% en 39,9%). Hierdoor worden de algemene percentages uit de werkbaarheidsmonitor voor de zorg- en welzijnssector dus de hoogte in geduwd.

Tegenover de volledig Vlaamse arbeidsmarkt worden relatief weinig medewerkers uit de gezins- en bejaardenhulp geconfronteerd met een te hoge werkdruk. Dit is voor 15,1% het geval. Uit de kinderopvang en centra voor geestelijke gezondheidszorg geldt dit voor 16,9% en in het jeugd-gehandicapten- en welzijnswerk is dit 23,1%³⁵.

Ook uit de respons van het kwalitatieve onderzoek blijkt een tendens van een te hoge werkdruk. Het grootste deel van de respondenten geeft aan te veel werk te hebben om binnen de uren af te krijgen. De gevolgen hiervan zijn stress, een verminderde motivatie, een verminderde kwaliteit van de dienstverlening, een minder goede werk-privé balans. Door de stress kan men zich thuis moeilijker ontspannen, is men prikkelbaar, heeft men ziekteverschijnselen en wordt de kans op een burn-out groter. Ook de pensioenleeftijd halen, ziet men minder haalbaar. De hoge werkdruk is een aanleiding of van werk te veranderen, of deeltijds te gaan werken.

“Die werkdruk zorgt ook voor fysieke klachten. Ik was voorheen zelden tot nooit ziek, nu heb ik regelmatig last van migraine aanvallen. Die hoge werkdruk zorgt er ook voor dat ik mij soms moet slepen naar mijn werk. Er wordt niets gedaan om de werkdruk te verminderen, dit onder het mom van 'het is crisis'. Dat is jammer want personeel heeft nood aan positieve ondersteuning om beter te kunnen functioneren en geen dreigementen.” (vrouw, 36j., gezins- en bejaardenhulp)

“Aanvankelijk dacht ik dit te doen tot aan mijn pensioen, heb hier nu mijn twijfels over. Ik werk graag hard als het boeiend is, maar weet niet zeker of ik dit ritme nog tot aan mijn pensioen volhoud. Door de vele problemen waan ik me soms meer een crisismanager en twijfel ik er soms over om een job te gaan zoeken waar ik me meer op de inhoud kan toespitsen en kwaliteit kan afleveren.” (vrouw, 45j., socioculturele sector)

Een te hoge werkdruk beïnvloedt de motivatie die medewerkers ervaren en geeft hen stress. Dit is het gevolg van de tijd die men minder heeft om de relatie met de cliënt te verdiepen, minder tijd te hebben voor inhoudelijke verdieping en minder tijd voor kwaliteitsverbetering. Men voelt dat de kwaliteit van de dienstverlening suboptimaal is, waardoor de motivatie wordt aangetast. Een te hoge werkdruk heeft ook een negatieve impact op de samenwerking met collega's en de sfeer op het werk. Ook dit aspect heeft een grote invloed op het verloop in organisaties.

“De workload is te groot en vaak niet haalbaar. Dit geeft stress en soms worden hierdoor deadlines gemist of laat men steken vallen. Vroeger werkte ik hierdoor enorm veel niet meetellende 'overuren' thuis, nu - na een burn-out 2 jaar geleden - niet meer. Nu doen we wat we kunnen, maar om je af te schermen voor overbevraging, riskeer je een zekere 'onverschilligheid' te krijgen. Voor iemand die graag kwalitatief werk aflevert, is dit niet prettig. Je presteert veel minder goed dan je zou wensen vanuit een zeker pragmatisme (haalbaarheid), maar dat straalt negatief af. Je moet nog opletten dat je niet begint te geloven dat het komt omdat je niet beter kan.” (vrouw, 45j. socioculturele sector)

“In onze sector is stress een constante en vind ik dit niet ok met het werk dat we moeten doen, namelijk met mensen werken die weinig kansen krijgen, weinig sociale contacten hebben, waar er veel crisissen zich voordoen, ...” (vrouw, 44j., jeugdhulp)

Eén van de gevolgen van een hoge werkdruk zijn overuren. Dit komt voornamelijk voor in de socioculturele sector. Overuren hebben een grote impact heeft op het privéleven (cfr. 4.3). De

³⁵ Voor de sectoren sociocultureel werk en de beschutte en sociale werkplaatsen zijn geen aparte cijfers van de werkbaarheidsmonitor beschikbaar, aangezien de respons uit deze sectoren te laag was om specifieke cijfers weer te geven. Deze sectoren zitten wel vervat in de algemene cijfers van de zorg- en welzijnssector.

nadelige gevolgen van regelmatig overwerk zijn legio. Te veel overwerk leidt tot vermoeidheid van medewerkers, een slechte werk-privébalans, verminderde productiviteit, psychische problemen, stress en ook burn-out.

De oorzaken van een te grote werkdruk wordt door de medewerkers in verschillende hoeken gezocht. Leidinggevend en collega's die taakhoud onderschatten, het slecht plannen van de medewerker zelf, deeltijds werk, een hoog ziekteverzuim in de organisatie of een groot aantal medewerkers met recht op ADV-dagen³⁶ en tijdverspilling op andere momenten.

Een aantal respondenten geeft aan dat er een recente stijging is in de werkdruk. In de cijfers uit de werkbaarheidsmonitor zien we deze tendens echter niet onmiddellijk terug. Hier zien we na een piek in de meting van 2010, dat nu 29,8% van de medewerkers uit de sector een te hoge werkdruk ervaart³⁷.

Opmerkingen met betrekking tot een gestegen werkdruk komen terug bij medewerkers uit alle sectoren. Een eerste oorzaak van de stijging van de werkdruk ligt volgens de respondenten in een gestegen professionalisering, kwaliteitseisen en administratie. Zeker als informaticasystemen niet op punt staan, of het werk als zinloos wordt aanzien. De toegenomen administratieve eisen doen de werkdruk stijgen, terwijl ze de motivatie van de medewerkers aantasten.

"Wij moeten op jaarbasis voldoende cliëntcontacten hebben. Dit houdt in gesprekken met cliënten die zijn doorgedaan. Mensen die afbellen of niet komen opdagen tellen dus niet mee. Ik vind het zelf heel moeilijk om aan voldoende cliëntcontacten te komen. Als je een week veel gesprekken hebt ingepland, en er komen er veel niet, dan kom je er die week niet.

Ook wordt er verlangd om van elk gesprek een verslag te maken in het elektronisch patiëntendossier. Dit vraagt een grote investering en is zeker niet de enige administratie. Zowel voldoende cliëntcontacten hebben als je administratie bijhouden is een onmogelijke taak. Als er dan onverwacht nog dringende zaken bijkomen (bijv. dringende telefoontjes i.v.m. een dossier), dan zorgt dit voor stress.

Er is weinig begrip voor als je aangeeft dat dit niet haalbaar is. Dan wordt er gezegd:

- als je niet aan onvoldoende cliëntcontacten per week komt, moet je er meer inplannen (maar als die dan allemaal wel komen, heb je tegen 's avonds een punthoofd, en kan je niets anders meer doen!)

- als er iemand niet komt opdagen, doe dan administratie (ja, maar als ze niet hebben afgebeld, verwacht je hen nog en dan ben je al een kwartier kwijt met wachten voor je aan je administratie kan beginnen, dus uiteindelijk doe je dan ook niet veel)." (vrouw, 26j., GID)

Daarnaast voelt men ook meer en meer dat er met projecten wordt gewerkt, waarbij deadlines moeten worden gehaald en men elkaar beconcurrert. Ook wanneer er geen projectwerk is, wordt de werkdruk opgedreven omwille van concurrentie vanuit andere organisaties. Een derde oorzaak is de stijging in file- en parkeerproblemen, waardoor medewerkers die zich verplaatsen tijdens de werkuren, hier meer tijd aan moeten besteden. Een vierde tijdvreter die zorgt voor een verhoogde werkdruk is een slechte vergadercultuur (cfr.3.7).

Medewerkers die deeltijds werken ervaren hierdoor niet noodzakelijk een daling van stress. De hoeveelheid vergaderingen, teammomenten en opleidingen blijft meestal dezelfde, waardoor het

³⁶ Cfr. 4.6

³⁷ Malfait D., (2014) *De werkbaarheid in de Vlaamse gezondheids- en welzijnssectoren*. Verso-Cahier 1/2014.

aandeel van deze taken in de totale werktijd enorm stijgt. Als de omgeving het inschat dat deze tijd proportioneel afneemt met de totale arbeidstijd, ontstaat er een enorme werkdruk. Het komt voor dat deeltijds werkenden zelf onderschatten hoeveel tijd nog overblijft voor andere taken. Daarnaast geven heel wat medewerkers aan dat ze deeltijds gaan werken, maar hun takenpakket ongewijzigd blijft. Gelijkaardige problemen doen zich voor met de arbeidsduurverminderingdagen (ADV-dagen) (cfr.4.6). Uit de werkbaarheidsmonitor voor de volledige Vlaamse arbeidsmarkt, blijkt dat wie minder dan 60% werkt, vaker een job die weinig werkstress oplevert dan wie meer of voltijds werkt. Deeltijds werken, maar toch 60% of meer levert daarentegen weinig voordeel op wat betreft werkstress.

“Verskil in deeltijds of voltijds werken is natuurlijk merkbaar! Degene die deeltijds werken hebben soms het gevoel niet altijd even goed mee te zijn met het reilen en zeilen per gezin. Bv tijd om het dagboek te kunnen lezen is een vereiste. Door ingekorte diensten, ziekte collega of zieke kindjes van cliënten (waardoor wij voor extra opvang moeten zorgen) maakt soms dat er geen tijd is om je eerst bij te lezen.” (vrouw, 46j., jeugdhulp)

Specifiek binnen de zorg voor personen met een beperking is de werkdruk een veelvoorkomende klacht. Volgens de leidinggevenden die deelnamen aan de focusgroep, is dit voornamelijk een subjectief gegeven dat niet overeenstemt met de realiteit. De leidinggevenden van de focusgroep hadden hier geen oplossing voor.

“Ge moet gewoonweg erkennen dat de subjectieve perceptie van werkdruk, die is er... daar moogt gij alle statistieken naast leggen, die gaat niet weg. Ge moet eigenlijk gaan kijken hoe dat komt. Het is een realiteit van de ouderenzorg, voor de groep van mensen met hetzelfde zorgprofiel hebt ge maar de helft van het personeel. Maar het is wel mijn ervaring dat in de gehandicaptensector, dat personeel, daar bovenop wordt wel ingezet om de kwaliteit van leven van de mensen op een behoorlijk hoger punt te tillen. Dat is niet te vergelijken met de ouderenzorg... Die liggen in een kamer, hebben zorg gehad en we zijn weg, en de rest zit maar naar buiten te kijken [...] Maar die subjectieve perceptie, die is. Daar zullen we iets mee moeten doen. [...] wat de mensen eigenlijk willen, dat is de zorg voor die bewoner, en daar zo veel mogelijk mee bezig zijn. Daar zijn we nu aan het kijken, van wat is dat ander stuk en hoe kunnen we daarop ingrijpen om toch met hetzelfde personeelscontingent meer zorg voor die bewoner te geven.” (directie zorg voor personen met een beperking)

Net als in kwantitatief onderzoek, zien we ook bij het kwalitatieve onderzoek dat slechts een minderheid van de respondenten een gebrek aan werk ervaart. Toch is dit voor bepaalde personen het geval. Als medewerkers te weinig om handen hebben, heeft dit gevolgen voor hun emotionele welzijn. De motivatie daalt en men haalt weinig voldoening uit de tijd die men doorbrengt op de werkplek. Werktekorten zijn meestal tijdelijk. Ze komen voor tijdens rustige periodes zoals de zomermaanden, of omwille van minder opdrachten. Ook gebeurt het dat medewerkers op bepaalde momenten niets kunnen doen omdat ze afhankelijk zijn van anderen, materiaal of locaties om hun taak uit te voeren (cfr. 3.1). Als het gaat om een tijdelijke afwezigheid van taken worden medewerkers verplicht verlof of recup op te nemen. Dit wordt door medewerkers als problematisch aanzien. Een andere oplossing is soms om administratieve taken over te nemen. Vanuit de focusgroep met de beschutte en sociale werkplaatsen blijkt dat in deze gevallen vaker sprake is van het wegvallen van het routinematig werk, maar andere taken hier meer zouden moeten worden opgenomen in het standaardpakket van de medewerker. Medewerkers gaan soms bepaalde taken uit de weg, zoals het voeren van functioneringsgesprekken.

“Als we kalme periodes hebben en zelfs soms geen werk hebben (gebeurt weinig maar toch moeten we verlof of recup nemen en dat vind ik persoonlijk niet leuk! Kan daar geen andere oplossing voor zijn?” (Vrouw, 33j., gezins- en bejaardenhulp)

“Soms piekmomenten, soms tijd over. Tijd over voor het ogenblik. Ik dien tempo te laten zakken, om mijn tijd te kunnen invullen. Graag nieuwe taken -> meer tijdsinvulling. Emotioneel zal ik me beter hierdoor voelen. Liefst niet meer van job veranderen. Graag wat werk bij krijgen, anders zou ik het wel overwegen om van werk te veranderen.” (man, 41j., beschutte werkplaats)

“Ik heb het gevoel regelmatig tijd te verspillen omdat er niet genoeg werk is. Ik doe dan de taken van de medewerkers. Ik vind dit niet erg om af en toe te doen maar als dit regelmatig gebeurt voel ik mij overbodig.” (vrouw, 27j., sociale werkplaats)

Medewerkers die tevreden zijn met de hoeveelheid werk spreken regelmatig over ‘gezonde stress’. Medewerkers rapporteren dat dit een goede invloed heeft op de kwaliteit van het geleverde werk. Ze voelen dat een evenwichtige werkdruk er voor zorgt dat ze langer kunnen blijven werken.

“Ik ben op een leeftijd gekomen dat werkbelasting en werkmogelijkheden met elkaar in evenwicht zijn. Ik laat me niet meer zo stresseren door de hoeveelheid werk, maar werk gewoon door en neem niet meer hooi op mijn vork dan wat ik aan kan. Dit alles in volledige transparantie en duidelijkheid naar de omgeving en in onderling akkoord. Dit betekent dat ik mij niet verveel. Ik vind ook dat binnen de grenzen van de redelijkheid collega's ook hun aandeel op zich nemen in dezelfde spirit.” (man, 62j., GID)

“[...] Wel een fantastische uitdaging, dat wel. Maar nu wel zwaar aangezien een deel ervan nieuw is en ik me dus ook nog moet inwerken. Dat geeft nu wel stress die ik eerder niet had. Maar meestal is dat gezonde stress. Stress die me aanzet tot dingen aan te pakken. Maar deze stress moet ook geen maanden aanslepen, het is goed als overgangperiode. In het verleden heb ik me soms verveeld en dat was wel veel erger. Ik word redelijk goed begeleid in deze periode, dus daar kan ik niet over klagen” (vrouw, 32j., GID)

Bespreekbaarheid van de werkdruk met leidinggevenden en collega's is cruciaal. Het kunnen afremmen van werkdruk, of werk bijvragen zorgen voor een verbetering van de arbeidssatisfactie. Werken in team, waarbij taken kunnen worden overgedragen, helpt om de werkdruk te spreiden. Ook het inzetten van stagiaires kan helpen om de werkdruk te verlagen. Respondenten met een hoge werkdruk zien het als enorm problematisch als dit niet bespreekbaar is met leidinggevenden of de raad van bestuur.

“Hier wordt nu wel naar geluisterd, maar het was lange tijd eerder de verantwoordelijkheid van de staffer om te zorgen dat het werk gedaan wordt. Ik vind dat de coördinator hier een belangrijke rol in speelt.” (man, 26j., sociocultureel sector)

“De gevolgen zijn dat mensen overwerkt raken. Ik zou zelf te vinden zijn voor teamwork in die drukke periodes, dat je tenminste iemand hebt om op terug te vallen wanneer het echt te druk wordt.” (man, 26j., socioculturele sector)

“Er zijn wel eens piekmomenten maar dan wordt er in de mate van het mogelijke ook (tijdelijk) een collega bij ingeschakeld. De collegialiteit onder de collega's is dan ook groot..” (vrouw, 34j., beschutte werkplaats)

3.4. Emotionele belasting

Emotionele belasting is binnen de social profit een niet te vermijden werkbaarheidsrisico. Ze maakt deel uit van de taak van de medewerker, waardoor ze niet volledig uit te schakelen valt. Medewerkers gaan om met mensen in moeilijke omstandigheden, ziekte, dood, conflict, onmacht en regelmatig ook agressie (cfr. 2.3). In veel gevallen kan preventief worden gewerkt om deze belasting te minimaliseren. Als dit niet kan, zijn voorbereiding en nazorg enorm belangrijk.

Uit de werkbaarheidsmonitor blijkt dat emotionele belasting in de welzijns- en zorgsectoren vaker door mannen dan door vrouwen als een probleem wordt ervaren. In het totaal geeft 35,4% aan hiermee te worden geconfronteerd, tegenover 20% in de volledige Vlaamse arbeidsmarkt. Voltijdse medewerkers, kadermedewerkers, zorgmedewerkers en 30-39-jaren ervaren hierbij de meeste problemen. De Vlaamse sectoren waar de werkbaarheidsmonitor de meeste emotionele belasting detecteert zijn de jeugd, gehandicapten- en welzijnswerksectoren. In deze deelsector wordt maar liefst de helft van de medewerkers met dit werkbaarheidsrisico geconfronteerd. Dit komt ook terug in de antwoorden in het kwalitatieve onderzoek.

Respondenten erkennen dat hun werk een grote invloed kan hebben op hun emotioneel welzijn. Hierbij speelt voornamelijk het contact met cliënten, infrastructuur, politieke logheid en de donkere kant van de maatschappij een rol. Medewerkers worden geconfronteerd met uitzichtloze situaties, hebben nauw contact met personen met zware verhalen, ziektes en sterfte. Daarnaast houdt werken met mensen een grotere kans op conflict in. Veeleisende cliënten en verschillende visies op de maatschappelijke en persoonlijke problemen waarmee de medewerkers worden geconfronteerd, eisen bij veel medewerkers hun tol.

Ook de vraag die groter is dan het aanbod in de vorm van onder meer wachtlijsten zorgen voor druk. Door het bestaan van wachtlijsten krijgen mensen het gevoel contraproductief te werken. Als men meer werkt, ontstaat een aanzuigeffect, waardoor wachtlijsten langer worden. Indien men minder werkt, wordt de wachtlijst ook langer. In bepaalde organisaties ligt deze emotionele belasting mee aan de basis van een meer dan gemiddeld absentisme.

"[...] Dit is heel frustrerend om te zien dat je de klanten niet ten gronde kan helpen. Ook de reactie van de samenleving op deze doelgroep zorgt voor dit negatieve gevoel. Dat heeft natuurlijk een effect op je hele zijn en dus ook op de kijk van je job." (man, 35j., algemeen welzijnswerk)

"In nauw contact met andere mensen werken kan soms zwaar wegen. Dit wordt wel eens vergeten dat als je een connectie aangaat met anderen. Je kan er ook voor kiezen mensen als nummers te beginnen zien en dan heb je dit minder, maar dan betaal je zelf een hoge prijs." (man, 23j., socioculturele sector)

"Als ik zie dat kinderen het niet zo goed hebben als ze verdienen heb ik het wel moeilijk, we praten er dan veel over en proberen ook de ouders tips mee te geven of hulp te zoeken." (vrouw, 38j., kinderopvang)

"Ik heb algemeen heel positieve gevoelens maar er sluipt soms toch een gevoel van machteloosheid binnen. Soms zijn de noden en de onrechtvaardigheid zo groot bij mijn doelgroep terwijl de onze maatschappij daarnaast zo'n grote excessen heeft van decadentie en overvloed. [...] Dat wekt frustratie op, ergernis naar onze slappe politiciers"

die niet durven ingaan tegen de financiële en economische grootmachten en daar zelfs gretig mee aan doen. Soms geef ik ook daar onze doelgroep de schuld van [...] Het is zo dubbel.” (man, 54j., algemeen welzijnswerk)

In bepaalde gevallen is de invloed van de contacten op het werk zo groot, dat secundaire traumatisering plaatsvindt. Dit betekent dat hulpverleners die met getraumatiseerde cliënten werken zelf emotioneel lijden onder de harde verhalen. Het is ook mogelijk dat ze het beu worden naar deze verhalen te luisteren.

Respondenten geven in bepaalde gevallen aan zich schuldig te voelen ten opzichte van de cliënt als de dienstverlening naar hun gevoel niet naar behoren is. Dit hangt samen met een verschil in visie op prioriteiten bij het te leveren werk, een hoge werkdruk, een gebrek aan materiaal, de problematiek van de doelgroep, wachtlijsten en een doelgroep die onbereikbaar of te groot is. Dit kan zorgen voor een negatievere houding ten aanzien van de organisatie of het beleid, frustraties en stress.

“Door de zware werkdruk, te veel administratieve taken, te veel vorming, ... Kunnen wij onze bewoners niet meer bieden wat ze echt willen. Er wordt steeds meer gewerkt aan "kwaliteit", met als gevolg steeds meer documenten, procedures, directienota's, ... De vraag is dan of dit werkelijk bij draagt tot de kwaliteit voor onze bewoners. Zij vragen enkel beetje aandacht, dat ietsje meer dan enkel de verzorging, ... Dit zorgt ook voor nog meer agressie bij bewoners... En voor frustratie bij personeel. We willen zo veel doen, maar de tijd is er niet. Te weinig tijd hebben voor onze bewoners, zorgt soms wel voor een slecht gevoel. Je weet dat iemand nood heeft om eens naar buiten te gaan maar kan hem dit niet aanbieden door te weinig personeel, geen tijd, ...” (vrouw, 37j., zorg voor personen met een beperking)

Een deel van de emotionele belasting op werknemers binnen de social profit komt ook vanuit de agressie waar men zelf of via collega's mee in contact komt. Ook de wetenschap dat er een mogelijkheid bestaat dat agressie-incidenten zich zullen voordoen heeft gevolgen voor het welbevinden van medewerkers (cfr. 2.8).

Deze emotionele lading en de verantwoordelijkheid die de job vergezellen, hebben een invloed op het welzijn van de medewerkers tijdens en na het werk. Na de werkuren blijkt men soms prikkelbaarder te zijn en ondersteuning nodig te hebben van een partner om gebeurtenissen op het werk te verwerken. Het ziektecijfer en de intentie om met pensioen te gaan worden negatief beïnvloed door de emotionele belasting van het werk in de social profit. Sommigen ervaren de emotionele belasting dermate dat het voor hen een reden is om over te schakelen op deeltijds werk.

“ [...] Ze zijn telkens ziek voor drie vier dagen. Dat is een enorme onderbreking elke keer, een enorm gedoe die elke keer optreedt. Ik denk dat dat te maken heeft met die emotionele belasting die bij onze mensen toch wel leeft. En er ook daadwerkelijk is. Er is weinig of geen ruimte om het team echt aan te spreken en er mee te werken. Waarom? Ze zijn allemaal anders qua uurrooster, dus ze zien elkaar amper of niet.” (directeur CGG)

“Niet tot mijn 65ste. Vrij zwaar geestelijk soms.” (man, 33j, socioculturele sector)

“[...] Helaas is het ziektecijfer hoog en ik vermoed dat de hardheid van het beroep daar veel mee te maken heeft. Ik werk al 12 jaar voor de dienst en heb al 7 keer een schokkende gebeurtenis meegemaakt.” (vrouw, 45j., gezins- en bejaardenhulp)

“Goed in evenwicht vermits ik slechts halftijds werk. Ik zou deze job niet jarenlang fulltime kunnen volhouden. Te zwaar, te intensief, te energie-slopend. Bovendien zorgen de vele problemen bij cliënten vaak voor secundaire traumatisering. Vlot bespreekbaar maar niet altijd meteen een oplossing voor” (vrouw, 36j., GID)

“Ja, natuurlijk. Sommige dagen zijn al een pak zwaarder dan andere, dan kan je wel eens thuis komen en merken dat je schouders nog hangen onder het gewicht van je werk. Ik fiets sinds een dik jaar regelmatig naar mijn werk, dit helpt me mijn gedachten te ledigen. Soms spreekt mijn vriend me hier wel eens op aan, ik weet dat hij dan gelijk heeft maar een sociale job kan je niet zomaar naast je neerleggen.” (vrouw, 28j., zorg voor personen met een beperking)

Voor andere respondenten biedt deze emotionele betrokkenheid ook een mogelijkheid tot extra voldoening halen uit het werk. Sommigen vinden dat deze situaties hen een goede uitdaging geven. Succesverhalen zorgen hierbij voor extra voldoening. Het is dan ook belangrijk om hier binnen organisaties voldoende aandacht aan te geven.

“Via onze job komen we vooral met maatschappelijk kwetsbare personen in contact als 'doelpubliek'. Dit drukt ons vaak met de neus op de feiten dat niet iedereen het even 'goed/makkelijk' heeft. [...]. Dit werkt vaak op het gevoel, maar wetende dat wij een dienst zijn om deze mensen (sportief) te helpen geeft veel voldoening. Helaas kunnen we niet iedereen met een bepaalde vraag volledig verder helpen, wat in dergelijke situaties nog pijnlijker is. Gelukkig kunnen we in het merendeel van de gevallen vaak wel een meerwaarde zijn, wat dan weer een extra voldoening geeft!” (man, 28j, socioculturele sector)

“[...]Mindervaliden die vaak aan de rand van de maatschappij leven brengen vaak al hun leed mee naar het werk en ook daar moet je steeds je aandacht voor hebben. Wij kunnen hier bij onze collega's mee terecht en onze overste immers zij herkennen de problematiek als geen ander. Echter het is niet steeds kommer en kwel want het beroep heeft ook mooie kanten; als je hen een gevoel van eigenwaarde kan geven, hen iets kan leren, ...[...]” (vrouw, 43j, beschutte en sociale werkplaatsen)

Verschillende manieren van omgaan met deze emotionele belasting worden besproken. De rol van collega's en leidinggevenden is hierbij niet te onderschatten. Deze contacten kunnen er voor zorgen dat men zich sterker voelt, doordat beslissingen of handelwijzen kunnen worden overlopen. Dit scherpt een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid aan, waardoor de druk op de medewerker afneemt. Een andere manier waarop deze contacten van groot belang zijn, is om 'het hart te luchten'. Collega's spelen ook een belangrijke rol bij het signaleren van overbelasting en deze tegen gaan door onmiddellijk ingrijpen. Wanneer emotionele belasting wordt benoemd, wordt hierbij vaak vermeld dat men te weinig contact heeft met collega's of leidinggevenden. Belangrijk is ook dat de emotionele belasting door de omgeving wordt erkend dat gebeurtenissen aangrijpend zijn en een invloed hebben op het functioneren. De ruimte moet er zijn om aan te geven dat je problemen hebt. Collega's en leidinggevenden moeten hier alert op zijn.

“De momenten dat het emotioneel wat zwaarder wordt bestaan uiteraard: wanneer er een bewoner overlijdt, het contact tussen mezelf en m'n bewoner wat spaak loopt, de problematiek van de bewoner intens is. De agoges en verantwoordelijken van het wonen staan ons daar zeker in bij, maar vooral je naaste collega's in het team staan klaar om ons op de vangen, soms even een dienst over te nemen... Er wordt steun gegeven in de zin van 'hoe leer je omgaan met verlies of moeilijke periodes'. Zo leren we steeds van elkaar wanneer een collega in dergelijke situatie zat. De dankbaarheid van andere bewoners, hun joie de vivre en de steun van familie of therapeuten helpen wel om te zorgen dat dit minder doorweegt.” (vrouw, 48j., zorg voor personen met een beperking)

“Naast echt gestructureerde intervisie, is het ook belangrijk, de ruimte die men krijgt om gewoon te ventileren. Heel belangrijk is zo dat informele contact onder elkaar, onder collega’s. Das van fffffff van een koffie gaan pakken en een keer gaan ja... ventileren he. Heel belangrijk dat dat ook kan. Dat die ruimte gemaakt wordt en dat het ook... Dat het niet in die formele manier kan gebeuren.” (directeur CGG)

“Nu, ik merk wel... Ik kom af en toe ook wel eens gewoon op de teams. Dat dat iets is waar je heel de tijd aandacht voor moet hebben, want op een overleg gaat het vooral over de dingen die nog op komst zijn. En dan toch even melden van “dat hebben we toch wel knap gedaan”, daar gaan mensen gewoon aan voorbij, moet je bewust mee bezig zijn. Want er zijn wel heel wat succesverhalen he, alleen vinden we dat allemaal maar heel normaal dat het zo is he.” (directie PC 319)

Naast deze contacten zorgen ook afwisseling in de types cliënten en taken voor een verlaging van de emotionele belasting. De respondenten die de mogelijkheid krijgen therapeutische gesprekken te volgen via het werk zijn hierover positief. Hierbij hoeft men er niet noodzakelijk gebruik van te maken, maar de mogelijkheid van ondersteuning biedt verlichting. Voor bepaalde organisaties is de stap naar externe therapeutische ondersteuning soms te groot, aangezien hiervoor naar de arbeidsgeneeskundige dienst in Brussel moet worden gegaan. Ook duidelijkheid in aanspreekpersonen, zoals vertrouwenspersonen en procedures die men kan volgen zorgt voor rust.

“Als je bij ons naar de psycholoog moet, dan wordt het al een rit naar Brussel bij wijze van spreken... op onze arbeidsgeneeskundige dienst, die psychologen zitten daar, ja, die weg is veel te lang. Dat wordt wel eens voorgesteld, maar meestal stopt het bij de vertrouwenspersoon. Er is daar ook een vrouw he... het is ook wel belangrijk, vind ik zelf.” (gezins- en bejaardenhulp)

“[...]De kinderen mogen alles zeggen en doen wat ze maar willen maar wanneer wij hier iets over zeggen 'ho maar. Jij bent hier de professional.' Dit is niet altijd even gemakkelijk. Wij hebben ook nood aan uitlaatkleppen en deze worden niet aangeboden door de leidinggevend. Met collega's is het beter bespreekbaar aangezien zij weten wat je voelt en meemaakt.” (vrouw, 24j., jeugdhulp)

3.5. Leermogelijkheden

In zowel de werkbaarheidsmonitor als het kwalitatieve onderzoek werd gepeild naar de leermogelijkheden en leerkansen die medewerkers krijgen op en via het werk. Hierbij wordt dus zowel gepeild naar de mogelijkheid tot competentie-ontwikkeling die formeel is georganiseerd, als deze die inherent is aan de functie of informeel plaatsvindt op de werkplek. Leermomenten kunnen op het werk plaatsvinden, of daarbuiten. Men kan leren van collega’s, zelfstandig leren, bewust, of eerder onbewust.

Binnen de werkbaarheidsmonitor wordt geen onderscheid gemaakt tussen formeel en informeel leren. In de zorg- en welzijnssector ervaart 14,9% van de medewerkers onvoldoende leermogelijkheden, tegenover 18,0% in de volledige Vlaamse arbeidsmarkt.

De tevredenheid met de leermogelijkheden hangt ook in de zorg- en welzijnssector samen met de leeftijd van de medewerkers. Zo blijkt 88,2% van de -30-jarigen uit de sector hiermee tevreden, tegenover 81,6% van de 50-54-jarigen, wat op het Vlaamse cijfer ligt. Deeltijds werkenden krijgen

ook minder leerkansen. Daar waar 88,2% van de voltijds werkende medewerkers voldoende leerkansen heeft, is dit voor 79,9% van de medewerkers die minder dan 60% werken.

De leermogelijkheden hangen samen met de functie. Zo zien we slechts 3% van de kadermedewerkers onvoldoende leermogelijkheden heeft, terwijl 40,4% van de arbeiders uit de sector dit gebrek ervaart. Zorgmedewerkers en bediendes uit de sector scoren beter, waarbij respectievelijk 11,3% en 15,0% te weinig leerkansen heeft.

Voldoende leermogelijkheden zorgen voor interessantere functies en meer gemotiveerdere werkrachten. Daarnaast vergroot het de uitdaging die personen ervaren in het werk. Ze voelen dat ze kunnen groeien binnen hun job, wat hen motiveert. De leermogelijkheden hebben een invloed op de eigen motivatie, als ze zinvol zijn en inzetbaar op de werkplek. Werknemers ervaren beter te worden in de functie, autonomer te kunnen werken, en kunnen kennis doorgeven aan collega's. De opleidingsmogelijkheden kunnen voor medewerkers, maar zeker niet allemaal, een tegengewicht bieden aan een gebrek aan doorgroeimogelijkheden.

We bekijken eerst de informele leermogelijkheden en vervolgens de formele leermogelijkheden.

3.5.1. Informele leermogelijkheden

Informele vormen van leren die werden vermeld door de respondenten zijn feedback op de werkvloer, en contact met collega's of andere personen uit het werkveld.

De feedback van collega's en leidinggevendenden wordt heel vaak aangehaald wanneer het gaat om leermomenten op het werk. Ze zorgt voor belangrijke inzichten die onmiddellijk toe te passen zijn in de praktijk. Als ze op een goede manier wordt gegeven, draagt ze bij aan de arbeidstevredenheid. Medewerkers die op de werkplek geen feedback krijgen, kunnen zich onzeker voelen wat kan leiden tot een verminderde motivatie. Feedback is voor veel medewerkers een noodzakelijk element om te groeien in de eigen job. Opleidingen die ter vervanging van feedback worden aangeboden zijn een valkuil.

"Binnen deze structuur zijn er zowel informele als formele momenten van feedback. Deze zijn meer dan voldoende. Bij het geven van feedback is dit meestal op een positieve manier, zodat je rekening houdende met deze feedback kan groeien in je functie." (vrouw, 42j., GID)

"Soms vormingen, voor mij steeds erg nuttig. Ook om zo toch iets van feedback te krijgen: want wat is goed/slecht als je hiervan nooit een visie krijgt?" (vrouw, 30j., socioculturele sector)

"Hoewel ik op een ruime jarenlange ervaring kan steunen, zijn er toch nog momenten dat ik iets kan bijleren." (man, 59j., gezins- en bejaardenhulp)

"Zeker voldoende uitdaging. Ik kan erg veel bijleren over verschillende domeinen. Ik ben zelf eerder een generalist dan specialist, dus deze job past perfect bij mij. Er is voldoende afwisseling." (vrouw, 32j., GID)

Contacten met collega's of andere personen uit hetzelfde werkveld kunnen verrijkend werken en een positieve invloed uitoefenen op de motivatie. Medewerkers die alleen werkzaam zijn op locatie en hierbij dus geen collega's of leidinggevenden hebben die hen kunnen opvolgen tijdens het werk, noteren dat dit er voor kan zorgen dat ze zich onzeker voelen. Een manier om hieraan tegemoet te komen is het werken met intervisies. Een goede atmosfeer binnen teams en goed georganiseerde intervisies, zorgen er voor dat medewerkers toch een antwoord kunnen krijgen op vragen waar ze mee worstelen. Ook interne vormingen door het leren van collega's aanmoedigen wordt positief onthaald. Dit kan ook door het leren van andere afdelingen binnen de eigen organisatie.

"Ik leer voornamelijk veel tijdens het effectieve werken met mijn collega's en de kinderen. Er zijn dagelijks wel situaties waar ik veel uit leer. Deze situaties zijn nadien ook bespreekbaar met collega's en coaches. Vooral omdat ik nieuw ben in de groep heb ik het gevoel dat er veel oor is naar mijn vragen/opmerkingen. De zaken die ik bijleer gebruik ik ook dagelijks tijdens het werken met de kinderen. Binnen onze voorziening is er een plan naar bijscholing gesteld. Er wordt aan de hand van een persoonlijk ontwikkelingsplan gekeken naar de interesses binnen de voorziening, om op die manier bijscholing te kunnen voorzien." (vrouw, 23j., jeugdhulp)

"Ik krijg veel mogelijkheden om bij te leren, voornamelijk door het volgen van externe opleidingen. Ik vind het wel jammer dat er niet altijd tijd is om te leren van collega's. Bijvoorbeeld als er iemand uit dienst gaat, is er niet veel tijd (of geld, want subsidies zijn niet voldoende voor een overlap van personeel) voor een degelijke overdracht. Zo gaat er telkens bij een uitdienst veel kennis en ervaring verloren. Qua inhoud is het meeste dat ik bijleer bruikbaar bij mijn werk." (vrouw, 30j., socioculturele sector)

Omwille van een hoge werkdruk is het voor medewerkers soms niet mogelijk de nodige zaken door te nemen om up-to-date te blijven. Hierdoor zijn er minder leermogelijkheden en blijkt de kwaliteit van de dienstverlening volgens de medewerker niet optimaal.

"[...] Veel verhalen en problemen zijn zwaar om dragen en blijven ook bij de therapeut nazinderen. Cliënten hebben soms veel verwachtingen die je niet meteen kan waarmaken. De caseload ligt vrij hoog, wat het niet evident maakt om steeds opnieuw ten volle te luisteren, aandacht te geven, te helpen... Er is soms te weinig tijd om opnieuw op adem te komen, gesprekken voor te bereiden, literatuur door te nemen, bijscholingen te volgen." (vrouw, 36j., GID)

3.5.2. Formele leermogelijkheden

Formele leermogelijkheden zijn voor alle medewerkers, ongeacht hun leeftijd, anciënniteit en ervaring, belangrijk.

"Er is geen uitdaging meer voor mij. Afwisseling is er wel een beetje aangezien je met meerdere gebruikers werkt, maar er is toch steeds een routine. Er gaan regelmatig bijscholingen door waar we vlot kunnen op aansluiten. Is meestal wel leerrijk." (vrouw, 30j., zorg voor personen met een beperking)

Respondenten spreken waardering uit, waar ze worden gesteund om te groeien. Dit gebeurt door het stimuleren van het volgen van opleiding, het actief nagaan van groeimogelijkheden en interesses van medewerkers, studiemomenten voor opleidingen buiten de werkvloer toch als arbeidstijd te rekenen en het financieren van opleidingen.

“Ik krijg de kans om bij te leren. Ik kreeg zelf de kans om een opleiding te volgen. Een intensieve en dure opleiding die ik kan volgen tijdens de werkuren. De opleiding is zeer zeker bruikbaar binnen de organisatie.” (vrouw, 51j., zorg voor personen met een beperking)

Daar waar men te weinig leerkansen krijgt, ligt te weinig uitdaging. Dit kan resulteren in een hoger verloop. Het willen leren hangt niet noodzakelijk samen met ambities van doorgroeien binnen de organisatie of in functie in een andere organisatie.

“Veel groeien kan niet, beperkt opleidingsbudget om inhoudelijk te kunnen groeien. Een leidinggevende functie is niet mijn ambitie. Wil wel heel veel inhoudelijk bijleren om mijn motivatie steeds op peil te houden, maar dit wordt niet voldoende ondersteund door de organisatie door gebrek aan middelen.

Daarom kijk ik regelmatig naar jobaanbieding in een andere sector waar nog wel uitdagingen kunnen liggen. Werkmotivatie moet je hier zelf hoog houden, maar wordt niet ondersteund.” (vrouw, 39j., GID)

“Binnen de vzw zijn geen doorgroeimogelijkheden. Dit was duidelijk van bij het begin en daar maar ik me ook niet druk over. Ik krijg wel veel verantwoordelijkheden en krijg de kans om opleidingen te volgen. Daar groei je uiteraard ook door. Voor mij is dat (momenteel) voldoende.” (vrouw, 26j., socioculturele sector)

Wanneer respondenten het hebben over formeel leren, dan blijkt dat dit best op een georganiseerde en doordachte manier gebeurt. Als een organisatie een VTO-beleid heeft en dit consequent en doordacht gebruikt, waarden medewerkers dit zeker. Als beslissingen over daarentegen opleidingen ad hoc genomen worden, kan een gevoel van willekeur en oneerlijkheid ontstaan. Aan de hand van een doordacht en open beleid wordt medewerkers de gelegenheid geboden zelf suggesties te doen en is het kader waarin gewerkt wordt voor hen duidelijk. Dit biedt echte leerkansen op domeinen die medewerkers echt interesseren. Men vermijdt dat medewerkers opleidingen volgen die voor hen niet interessant zijn, wat demotiveert en tijdverspilling lijkt.

“De organisatie waar ik werk heeft een goed VTO-beleid. We krijgen zelf veel ruimte om vormingen te kiezen en kunnen er ook regelmatig volgen. Iets wat ik erg belangrijk vind. De vormingen zijn ook meestal interessant. Het zou wel leuk zijn om ook wat meer externe vormingen te kunnen volgen of een grotere opleiding. Zelf externe vormingen kunnen aanbrengen zou leuk zijn. Ik denk dat dit in principe wel kan, maar hier wordt niet over gecommuniceerd.” (vrouw, 23j., kinderopvang)

“Er is naar mijn aanvoelen zelfs meer dan voldoende mogelijkheid om bij te scholen. Bij veel opleidingen heb ik echter vaak wat bedenkingen,, een gevoel van warm water dat weer maar eens opnieuw uitgevonden wordt.” (man, 37j., zorg voor personen met een beperking)

“Er zijn heel veel opleidingen bij ons maar vooral opleidingen binnenhuis om aan de verplichte cijfers te geraken of opleiding om opleiding te geven.” (vrouw, 39j., sociale werkplaats)

“Ik zie mezelf niet groeien binnen mijn organisatie, daar mijn diploma niet hoog genoeg is om eventueel te solliciteren voor een andere job binnen de organisatie. Dit heeft zeker géén invloed op mijn werkmotivatie. Maar toch had ik graag meer opleiding of vorming gehad, op mij te evolueren.” (vrouw, 46j., sociale werkplaats)

Onduidelijkheden of tegenstrijdigheden rond de toepassing van het geleerde, zorgen voor frustraties. Een omgekeerd effect van opleiding wordt bereikt, de medewerker twijfelt aan de geleverde dienstverlening, is gefrustreerd en staat negatiever ten opzichte van leidinggevenden. Kunnen experimenteren met de opgedane kennis, is voor veel werknemers iets waar ze van genieten en van groeien.

“We hebben veel gezinnen die psychiatrische problemen hebben. Dus kregen we daarvoor opleidingen. Dus een voormiddag of namiddag daar zijn en moeten luisteren, niet gemakkelijk. Maar eigenlijk weten we niet duidelijk wat we mogen of niet. De uitleg die we krijgen van onze werkgever verschilt met de opleiding die we kregen. Wij zijn vier uur bij die mensen en weten meer dan de leidende aangestelde werkgevers bij ons. Ze geven ons opdrachten die niet te doen zijn. Ze staan niet in de praktijk wij wel. Maar ja wat zijn wij hé.” (vrouw, 55j., gezins- en bejaardenhulp)

Elementen die een negatieve impact hebben op de formele leermogelijkheden zijn leeftijd, deeltijds werken, onregelmatige uren en een hoge werkdruk.

De tevredenheid met de leermogelijkheden hangt samen met de leeftijd van de medewerkers. Zo blijkt 88,2% van de -30-jarigen uit de sector hiermee tevreden, tegenover 81,6% van de 50-54-jarigen. Mogelijke oorzaken hiervan liggen in het feit dat oudere medewerkers in de sociale sector meer verlofdagen hebben, waardoor ze minder tijd hebben formele opleidingen te volgen en zullen leidinggevenden minder snel investeren in de oudere of deeltijds werkende medewerkers. Daarnaast is het omwille van hun ervaring vaak ook moeilijker de juiste opleidingen voor hen te vinden. Aangezien men gelooft de inhoud van ‘standaard’opleidingen al te kennen, denkt men ook niets nieuws meer te leren. Hierdoor daalt de interesse in het volgen van opleiding, hoewel leermogelijkheden ook voor deze groep belangrijk blijven. Formele leermogelijkheden moeten qua onderwerp en leervorm aansluiten op de ervaring en kennis van deze medewerkers.

“Wat we merken is dat de onvrede vooral ligt bij de groep mensen die heel veel anciënniteit hebben. Jonge mensen gaan mee in het engagement, doen hun ding en willen horen, “wat moet ik doen?” Willen horen, “doe ik het goed?” Laat het mij weten, als het goed is en als het slecht is, laat het mij ook weten en we doen voort. He, er is heel veel enthousiasme bij jonge mensen, dat werkt wel. Bij mensen die 20-25 jaar anciënniteit hebben is er zo’n , “ we hebben het al allemaal gezien-sfeer”. En “wat kan ik hier nu nog doen?” Ge ziet ook dat het aantal opleidingen of studiedagen die ze volgen drastisch naar beneden gaat. Ge moet ze echt forceren om dingen te doen. Wat wij opgelost hebben door dingen in huis te gaan doen.” (Directie gezondheidsinstellingen- en diensten)

“Als die mensen al veel vrijstellingen van arbeidsprestaties hebben en er regelmatig om die reden niet zijn, dan is uw investering, wat is dan de return? Het is niet zo dat bij wijze van spreken, als ge start op uw veertigste een bepaalde referentie en ge wordt dan 45, ge hebt nu VAPH, nu kan je dat niet meer doen. Maar zal iemand van vijftig dezelfde kansen als iemand van veertig krijgen? Als ge moet kiezen, dan gaan de meeste die van veertig kiezen.” (directie gezins- en bejaardenhulp)

Voor deeltijds werkende medewerkers is het regelmatig moeilijker een opleiding te volgen, net als voor werknemers die in shifts werken of met onregelmatige roosters, omwille van het tijdstip. Belangrijk is hierbij rekening te houden met de combinatie arbeid-privé.

“Sommige activiteiten houden inderdaad geen rekening met je privé leven; zo was er laatst een opleiding i.v.m. communicatie op een zaterdag en iedereen moest aanwezig zijn, dit viel net in het WE dat ik mijn kinderen had” (vrouw, 42j., zorg voor personen met een beperking)

Inhoudelijk komt de complexiteit van de eigen sector regelmatig aan bod. Hierbij zien medewerkers dat er daar nog groeimogelijkheden zijn, zouden ze rond dergelijke thema's graag een opleiding volgen of ervaren ze dit als een grote uitdaging. Elementen die hierbij worden aangebracht hebben te maken met wetgevende kaders. Daarnaast komt ook af en toe de vraag naar bijscholing op vlak van technologie naar voren. Dit is voornamelijk bij de rijpere medewerkers die administratief werk doen het geval.

“Doordat het een nieuwe sector is, dien ik nog vaak vragen te stellen aan collega's. Dit is begrijpelijk, ook al kan dit soms lastig zijn. De collega's hebben hier begrip voor en maken dan tijd om uitleg te geven.” (vrouw, 23j., kinderopvang)

Een aantal medewerkers geven aan de persoonlijke groei belangrijk te vinden in de job, maar dit toch als onvoldoende te ervaren als er geen doorgroeimogelijkheden aan verbonden zijn. Dit beïnvloedt de motivatie. Daarnaast geven medewerkers de frustratie aan dat het volgen van opleidingen niet noodzakelijk gevolgen heeft op de verloning, daar waar men vermoedt dat dit in de private sector wel het geval zou zijn.

“Groeien binnen je job doe je constant, er wordt ook net iets meer van je verwacht. Ik heb wel ambities maar die passen niet binnen bij mijn huidige werkgever, er zijn daarvoor te weinig kansen. Dit heeft zeker invloed op mijn motivatie” (vrouw, 35j., socioculturele sector)

3.6. Onzichtbare arbeid

Met onzichtbare arbeid wordt arbeid bedoeld die niet wordt opgemerkt, erkend of gewaardeerd. Het gaat om arbeid die dagelijks wordt uitgevoerd en belangrijk is voor de organisatie, maar ondergewaardeerd is en als vanzelfsprekend wordt beschouwd. Dit zowel voor personen binnen, als buiten de organisatie.

Ook binnen de social profit is er sprake van onzichtbare arbeid. In de literatuur komt dit concept voornamelijk naar voren in verband met zorgtaken. Kosny en Maceachen³⁸ herkennen drie types onzichtbaar werk in welzijnswerk: achtergrondwerk, empathisch werk en emotionele arbeid. Deze drie types onzichtbare arbeid onderscheiden we ook uit de afgenomen vragenlijsten bij de medewerkers in het onderzoek.

'Achtergrondwerk' ondersteunt en faciliteert werk dat meer zichtbaar en erkend wordt in de organisatie. Het taalgebruik in een organisatie kan het volledige spectrum aan taken die in een organisatie worden uitgevoerd vertroebelen, net als de risico's die er mee gepaard gaan. Zo voelen logistieke medewerkers en medewerkers die administratie doen, zich regelmatig ondergewaardeerd. Eén respondent gaf dit ook aan betreffende de nachtploeg in de zorg voor personen met een beperking. Dit heeft gevolgen voor de kwaliteit van het geleverde product, de motivatie en de samenwerking met collega's.

³⁸ Kosny A., & MacEachen E. (2010) *Gendered, Invisible Work in Non-Profit Social Service Organisations: Implications for Worker Health and Safety*. Gender, Work and organization 17(4). Pp. 359-380.

“Wij proberen de nachtzorg op gelijke voet te zetten met de dagzorg. Niet evident omdat de inhoud van ons werk niet altijd goed gekend is door de mensen van overdag. De nacht is soms letterlijk onzichtbaar.” (vrouw, 54 jaar, zorg voor personen met een beperking)

“Alles is bespreekbaar doch er is meer aandacht voor de sport op zich dan voor het administratief beleid. Soms geeft dit enige frustratie omdat dit het gevoel geeft dat mijn deel minder gewaardeerd wordt. Maar anderzijds besef ik dat dit zeker niet zo is bij de meeste bestuurders.” (man, 41 j., socioculturele sector)

Empathisch werk, behelst het opbouwen van relaties, counseling en crisisinterventie, die sleutelcomponenten zijn van de sociale dienstverlening. Het werk dat hierin kruipt wordt wel eens onderschat, niet verloond en als vanzelfsprekend beschouwd. Vooral in de socioculturele sector komen opmerkingen hierrond voor.

“Ik denk dat zoals bij iedere job er heel wat meer bij je job komt kijken dan dat je omgeving denkt. Bij mijn job specifiek kruipt er heel wat tijd in het overleggen met mensen. Deze mensen zijn altijd actoren binnen processen waar ik een cruciale rol in speel. Ik heb door ervaring gemerkt dat goede communicatie wel tijdsintensief is maar aan het einde van de rit wel loont. Communiceren is dus een belangrijk onderdeel van mijn takenpakket. Al wordt dit niet echt benoemd in tijd. Mijn agenda staat dan ook altijd vol met concrete taken of vergaderingen, maar daarbij komt nog een aanzienlijk deel communicatie.” (man, 28j., socioculturele sector)

De **emotionele belasting en emotionele arbeid** komen uitgebreid aan bod in sectie 3.4 van dit rapport. Medewerkers geven aan dat deze arbeid genegeerd of onderschat wordt, net als de gevolgen hiervan voor het welzijn van de medewerker.

“Er wordt door de mensen hogerop soms vergeten hoe belangrijk de omgang met onze kindjes is het is niet alleen eten en slapen maar het aandacht geven, spelen, knuffelen...is zeker zo belangrijk. De tijd die we in andere zaken moeten investeren kunnen we niet aan de kindjes geven.” (vrouw, 38j., kinderopvang)

“Dat het emotioneel zwaar kan zijn voor mij. Dat ik veel meer doe dan anderen denken (bv. het helpen bij sociale en financiële problemen). Sommige mensen zien ons louter als ploegbaas, omdat zij het concept van sociale economie niet echt snappen. Ik voel me naast ploegbaas evengoed opvoeder en sociaal assistent.” (man, 29j., sociale werkplaats)

Naast deze drie specifieke vormen van onzichtbaar werk typisch voor welzijnswerk, zien we ook nog twee vormen die Star en Strauss³⁹ ‘disembedding achtergrondwerk’ en ‘abstractie of manipulatie van indicatoren’ noemen.

‘Disembedding background work’ blijkt erg wijdverbreid. In dit geval zijn de werknemers zelf zichtbaar, maar is het uitgevoerde werk onzichtbaar of teruggesteld naar de achtergrond, of een standaardverwachting. Medewerkers voelen aan dat anderen niet zien wat de taken inhouden. Er is een gemis aan erkenning voor het werk, of een verkeerde interpretatie ervan, door de omgeving, collega’s, cliënten, leidinggevenden, of de maatschappij. Hierdoor worden verkeerde verwachtingen gekoesterd over de dienstverlening, het takenpakket wordt onderschat en de beschikbare tijd voor andere taken overschat. Bij medewerkers zorgt dit voor frustraties, stress, verminderde motivatie, slechtere samenwerking en sfeer.

³⁹ Star S., & Strauss A. (1999). *Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work*. Computer supported Cooperative Work (8). Pp. 9-30.

“Voldoende tijd. Collega's zien niet altijd wat ik doe omdat ik heel veel met elke deelnemer in het project werk. Soms vinden ze het hinderlijk dat ik mensen van de werkvloer haal. Soms lijkt werk tijdsverspilling omdat er zo weinig mensen doorstromen, maar de succesvolle begeleidingen maken dit goed.” (vrouw, 57j., sociale werkplaats)

“Ik wil vooral benadrukken dat mijn functie noodzakelijk is. Dit wordt dikwijls onderschat” (vrouw, 65j., GID)

Vooraf in de gezinszorg kampen heel wat verzorgenden met frustraties rond onvoldoende waardering of kennis van hun competenties en taakhoud bij zowel de cliënt als anderen waar ze mee samenwerken. Hierbij gaat het dan meestal om verpleegkundigen en poetshulp.

“Het is meestal de buitenwereld die niet stilstaat bij wat wij allemaal mogen doen, vaak worden wij nog als poetsvrouwen aanzien die ook een beetje soep kunnen koken, maar dit is veelal op de buiten of bij mensen die niet beter weten. Hier kan ik mij wel aan ergeren, ik heb hiervoor geen voltijdse opleiding van 11 maanden, inclusief stages (verzorging ook gevolgd.” (vrouw, 54j., gezins- en bejaardenhulp)

Ook een medewerker uit de socioculturele sector kaart aan dat ze vanuit haar omgeving het gevoel krijgt dat de sector stiefmoederlijk wordt behandeld. Haar taakhoud en sector worden onderschat.

“[...] men moet zich voldoende bewust zijn van de valkuilen van deze sector om het hoofd op langere termijn boven water te houden. Wordt verkeerdelijk als “zachte sector” beschouwd, maar het gaat er in feite keihard aan toe, want gepassioneerde mensen geven jaren aan een stuk het beste van zichzelf in moeilijke omstandigheden en dit wordt door de andere sectoren meestal nog denigrerend bekeken. Bovendien moeten wij heel vaak veel taken uitvoeren waarvoor we niet zijn opgeleid (financieel, personeelsbeleid, management allerhande) en komen we in aanraking met externen die denigrerend doen over dit aspect. Anderzijds zijn zij degenen (een schepen van cultuur die boekhouder is bv.) die misschien wel zakelijk sterk in hun schoenen staan, maar geen expertise hebben over ons vakgebied, die de lakens uitdelen of onze ‘toegevoegde waarde’ in vraag stellen. Tijd om ons meer te beginnen verdedigen en onze expertise harder te benadrukken en etaleren. Maar ook dat kost energie.” (vrouw, 45j, socioculturele sector)

Binnen de kinderopvang blijkt regelmatig dat cliënten en beleid enorme verwachtingen koesteren ten aanzien van de kennis en kunde van de kinderverzorgers. Deze verwachtingen gaan volgens de directie uit de focusgroep boven het opleidingsniveau van deze medewerkers. Ze zorgen voor een grote druk, terwijl de waardering van deze competenties niet navenant is. Een laatste vorm van ‘onzichtbare arbeid’, hoort onder de noemer **‘abstractie of manipulatie van indicatoren’**. Bij dit fenomeen worden formele en kwantitatieve indicatoren van werk - zoals bijvoorbeeld aangegeven in functieomschrijvingen - abstract gemaakt en niet permanent geactualiseerd. Daarbij zijn ze wel de basis voor het toekennen van middelen en het nemen van beslissingen in de organisatie. Bepaalde taken die hierbuiten vallen, of moeilijk te beschrijven zijn, krijgen als gevolg te weinig waardering. In een organisatie worden vaak competenties of talenten ingeschakeld waarbij dit fenomeen van toepassing is. Creatief werk is bijvoorbeeld moeilijk te capteren in een geschikte omschrijving en bijgevolg moeilijk aan te tonen.

Het feit dat bepaalde taken of competenties moeilijk te vatten zijn in een functiebeschrijving maakt ook dat medewerkers problemen (kunnen) ervaren met deze functiebeschrijvingen. Zo is er bijvoorbeeld een kinderverzorgster met het diploma van verpleegkundige, die deze competenties inschakelt op het werk, maar hier niet naar wordt verloned, noch gewaardeerd en deze competenties ook niet terugvindt in haar functieomschrijving.

Indien bepaalde activiteiten niet officieel gelden als arbeidstijd, en dus niet verzekerd zijn, komt hier uiteraard nog een ander aspect bij kijken. Dit kwam echter niet naar voor in de bevraging, maar is wel een aandachtspunt.

3.7. Vergadercultuur

De vergadercultuur binnen organisaties heeft een grote invloed op de arbeidstevredenheid en de productiviteit van de medewerker.

Achttien respondenten antwoordden expliciet dat hetgeen waar ze het meest tegen op zien op het werk de “lange en nutteloze vergaderingen” zijn. Inefficiënte vergaderingen zijn een grote ergernis voor velen. Diverse vergaderingen waarop dezelfde zaken worden herhaald, men niet constructief naar oplossingen zoekt, maar dezelfde problemen steeds waan bod komen en vergaderingen waar zaken worden besproken waar de medewerker niets mee te maken heeft, zorgen voor wrevel. Ook slecht voorbereide vergaderingen horen in dit rijtje.

Medewerkers klagen over te veel overleg en te weinig tijd voor “het echte werk”. Dit is in alle sectoren het geval, behalve in de gezins- en bejaardenhulp, waar een gebrek aan vergaderingen en vergadertijd regelmatig worden vermeld. Hierbij gaat het om medewerkers die op locatie werken, waardoor contact met collega’s verloren gaat. De wijkwerkingen zijn voor deze respondenten erg belangrijk (cfr.2.1.2).

Respondenten die werken in organisaties waarin overleg ook informeel plaatsvindt, vinden dit veelal erg waardevol. Eén persoon geeft aan dat dit voor haar een reden is om niet te gaan telewerken. Informeel overleg is geen vervanger van formeel overleg, maar een aanvulling. Als er onvoldoende formeel overleg is, komt er een gebrek aan structuur en communicatie, en ervaart men meer stress. Door vergaderingen in de wandelgangen ontstaat onduidelijkheid en het gevoel niet op de hoogte te zijn.

Deeltijds werkenden waarderen het allerminst als bij de planning van vergaderingen geen rekening wordt gehouden met hun uurrooster. Het delen van agenda’s wordt aangeduid als praktisch werkmiddel dat de efficiëntie van de organisatie verhoogt. Wel zien zij dat vergaderingen voor hen meer belastend zijn, aangezien het relatief aandeel van vergadertijd voor hen groter is dan voor voltijdse krachten.

3.8. Beschutte en sociale werkplaatsen: (on)duidelijkheid in doelstelling

Binnen de beschutte en sociale werkplaatsen ervaren heel wat medewerkers problemen met de doelstellingen van de organisatie. Het evenwicht tussen sociale en economische doelstellingen is niet evident. Voor een aantal medewerkers zorgt dit voor een extra uitdaging. Hierdoor kan men meer voldoening kan halen uit het werk, omdat men slaagt in deze oefening.

“Werken binnen een beschutte werkplaats is een continue uitdaging waarbij de niet altijd evidente balans moet gevonden worden tussen sociale belangen en economische resultaten. Deze rekening doen kloppen is hetgeen wat voldoening geeft is deze job. Dit en de ongeremde blijdschap zien bij onze andersvaliden wanneer ze een werk tot een goed einde hebben gebracht of iets nieuws hebben bijgeleerd.” (man, 33j., beschutte werkplaats)

Voor de meeste respondenten echter, botsen de sociale doelstellingen in de praktijk met de economische. Er is onduidelijkheid rond de keuzes van de organisatie, of deze keuzes botsen met de eigen waarden van de medewerker. Een groot deel van de bevroegde medewerkers vindt dat er onvoldoende tijd en aandacht kan worden besteed aan de sociale doelstelling van de organisatie. De verhoogde aandacht voor de economische doelstellingen ten opzichte van de sociale, is vooral een evolutie van de laatste jaren.

“Het sociale van deze job, vind ik belangrijk. Luisteren naar de mensen, daar ontbreekt hier soms de tijd voor. En dit vinden onze overste heel zeker het minst belangrijke. Het is de productie die telt, niet het sociale.” (vrouw, 48j., beschutte werkplaats)

“Een BW is eigenlijk ook een spiegel van hoe personen met een handicap worden benaderd in het gewone arbeidscircuit: zonder compassie, productie gaat voor en de rest zijn achterhoede gevechten.” (man, 52j., beschutte werkplaats)

Sociale werkplaatsen kiezen er daarom steeds vaker voor personen met een bedrijfsachtergrond te kiezen met sociale voeling. De sociale en economische doelstellingen kunnen met dergelijke medewerkers vlotter worden verenigd. Bovendien merkt men dat het makkelijker wordt voor de organisatie om deze personen aan te werven, omwille van de goede reputatie van de sector.

“Wij hebben dat ook gemerkt dat er een aantal begeleiders dat we die bewust vanuit de bedrijfssector hebben aangetrokken dat we ervoor toch veel meer mikten op de sociale.”

[...]

“Buiten het jargon waar ze dan een half jaar mee worstelen, werkt dat inderdaad wel goed ja. Ze moeten uiteraard ook wel een hart hebben voor de doelgroep waar je mee werkt, maar dat is evident he...”

(leidinggevend en beschutte en sociale werkplaatsen)

Voor veel medewerkers blijkt de wijziging in koers van een overwegend sociale doelstelling naar meer economische doelstellingen een grote invloed te hebben op hun jobtevredenheid. De kloof met het verleden lijkt groot.

Ook de doorstroomgedachte voor doelgroepmedewerkers is niet altijd evident. Een duidelijke visie op deze doorstroom en de voor- en nadelen voor de doelgroepmedewerker ontbreekt vaak.

Doorstromen houdt voor de doelgroepmedewerker in kwestie vaak grote risico's in. Een doelgroepmedewerker die het in de beschutte of sociale werkplaats goed doet, wordt in het normaal economisch circuit een eerder zwakke medewerker. Terugkeer tijdens de proefperiode is moeilijk, de reactie van collega's in de werkplaats bestempelen hen als 'een loser'. De testperiode voor doelgroepmedewerkers waarin ze vrijelijk kunnen terug keren naar de werkplaats is eerder kort, het risico op later terug te willen of zonder job te vallen is vrij groot. In dat geval komt deze doelgroepmedewerker weer op de wachtlijst van de werkplaats terecht, waardoor eerdere inspanningen door monitoren in de werkplaatsen waarschijnlijk een maat voor niets waren. Hierom pleitten de deelnemers uit de focusgroep van deze deel sectoren voor meer onderzoek naar de

arbeidsituatie van doelgroepmedewerkers die doorstroomden naar het normale economische circuit. Ook voor bepaalde organisaties zelf is stellingname rond dit thema geen evidentie. Het is dus logisch dat deze onduidelijkheden zich ook bij de begeleiders manifesteren.

[...] "En dat is dubbel. Ergens misschien is dat wel goed theoretisch dat die is doorgestroomd en in dat normaal circuit meer gaat verdienen. Maar langs de andere kant loopt die niet in z'n eigen ongeluk? En dat gaan motiveren of een stuk tegenhouden, van mannen denk eens na voor je dat doet, dat is heel moeilijk he... Ik weet ook niet altijd welke houding te nemen. Want er zijn er die principieel zeggen "wij moeten doorstromen", ik denk van niet. Maar dat verkopen, dat is een ander verhaal. Omdat je daar met vakbonden zit."

""[...] Dat zijn nog altijd witte raven."

"En daar zijn ook geen onderzoeken rond gebeurd, [...]. Ik heb het aan het Vlaams Fonds gevraagd. En die kan nog altijd niet zeggen van die mensen die zijn doorgestroomd, wat is daar mee gebeurd? De succesratio. [...] Maar wat die dat daar stoppen, daar weet men niks van he. Is totaal geen onderzoek naar gebeurd, van wat gebeurt met mensen die afhaken en die ergens anders een baan zonder subsidie, gaan die naar een beschutte werkplaats, dat kunnen ze wel zoeken, maar die link is nog nooit gemaakt. En ik heb dat al een paar keer gevraagd [...] Hoeveel slagen er, waar gaan, ze, wat gebeurt daar mee als ze niet slagen? Daar zou men kwalitatief onderzoek naar moeten doen. Maar geen enkel onderzoek waagt zich daar aan, want dan wordt dat doorstroomverhaal totaal ondergraven."

(focusgroep leidinggevend en beschutte en sociale werkplaatsen)

Ook voor monitoren is het doorstroomverhaal niet altijd even eenzijdig positief. Enerzijds is een succesverhaal een grote motivator, anderzijds verliezen monitoren een goede werkkraft die bijdraagt aan de economische doelstellingen.

"Werken in de sociale sector vind ik niet altijd een weerspiegeling van de werkelijkheid: het leven zoals het is buiten de kringwinkel. Doelgroepmedewerkers raken besmet door het virus van bepamperen en masseren. Ze geraken gewoon dat veel zaken voor het geregeld wordt. We slagen niet in een doorstroom naar de realiteit omdat men het hier tegoed heeft. [...] Binnen ons bedrijf zijn er medewerkers met heftruckattest, rijbewijs BE rijbewijs C. Dit zijn knelpuntberoepen en toch stromen ze niet door." (man, 54j., sociale werkplaats)

Duidelijkheid rond de missie en visie van een organisatie zijn noodzakelijk. Als er geen duidelijke leidraad voor bestaat, ontstaat verwarring en is het moeilijker medewerkers te motiveren. Ook het profiel en de waarden van de medewerker stemmen best overeen met de visie van de werkplaats. Bij aanwerving kan hier aandacht aan worden besteed. Als er veranderingen plaatsvinden rond visie en missie in de organisatie wordt dit mee gedragen door de medewerkers en is het belangrijk hier voldoende bij stil te staan.

"Ik vind een duidelijk beleid erg belangrijk, een doel (missie, visie), waar willen we naartoe? Nu is dat er niet en krijg ik het gevoel dat we als organisatie maar wat aan 't aanmodderen zijn...dit is natuurlijk niet zo en de gemoedelijke werksfeer is net waarom ik voor deze organisatie heb gekozen dus stel ik zelf mijn doelen en probeer hiermee tevreden te zijn." (vrouw, 53j., sociale werkplaats)

3.9. Deelconclusie arbeidsinhoud

De arbeidsinhoud heeft een invloed op de arbeidskwaliteit door de mate van autonomie, taakvariatie, de werkdruk, de emotionele belasting, de leermogelijkheden, de 'zichtbaarheid' van de arbeid en de vergadercultuur. Uit de werkbaarheidsmonitor blijkt dat medewerkers uit de social profit vaker een gebrek aan autonomie ervaren. De autonomie van medewerkers wordt ingeperkt door interne en externe regelgeving, stoeve samenwerkingen, slechte communicatie, beperkingen van materiaal en werkplek.

Knelpunten zijn onder meer te weinig variatie in het werk met weinig doorgroeimogelijkheden en een gebrek aan autonomie, onduidelijkheden bij cliënten en een hoge werkdruk. Wanneer medewerkers de mogelijkheid krijgen om aan jobrotatie te doen, of taken te herverdelen met collega's, is dit telkens een positief element dat bijdraagt aan de arbeidstevredenheid van de medewerker. Toch zijn er ook medewerkers die de voorspelbaarheid en het gebrek aan taakvariatie als positief ervaren.

Globaal gezien blijkt uit het kwalitatief onderzoek een meerderheid met een hoge werkdruk. Een groot deel van de respondenten geeft aan te veel werk te hebben om binnen de uren af te krijgen. De gevolgen hiervan zijn stress, een verminderde motivatie, een verminderde kwaliteit van de dienstverlening, een minder goede werk-privé balans. Door de stress kan men zich thuis moeilijker ontspannen, is men prikkelbaar, heeft men ziekteverschijnselen en kan leiden tot een burn-out. Hoewel een groep medewerkers ook het omgekeerde probleem heeft en kampt met te weinig werk.

Emotionele belasting is binnen de social profit een niet te vermijden risicofactor. De emotionele arbeid maakt deel uit van de taak van de medewerker, waardoor ze niet uit te schakelen valt. Het gaat hierbij om omgaan met mensen in moeilijke omstandigheden, ziekte, dood, conflict, onmacht en regelmatig ook agressie. In veel gevallen kan preventief worden gewerkt om deze belasting te minimaliseren, indien dit niet kan, zijn voorbereiding en nazorg enorm belangrijk. Emotionele belasting heeft een impact op het algemeen welbevinden, de motivatie, de werk-privébalans. Deze emotionele betrokkenheid biedt ook een mogelijkheid tot extra voldoening halen uit het werk.

Daar waar men te weinig leerkansen krijgt, ligt te weinig uitdaging. Dit kan resulteren in een hoger verloop. Het willen leren hangt niet noodzakelijk samen met ambities van doorgroeien binnen de organisatie of in functie in een andere organisatie. Gebrek aan leerkansen heeft invloed op kwaliteit en de motivatie. Dit komt meer voor bij deeltijds werkenden en oudere medewerker. Een medewerker met veel ervaring heeft nood aan nieuwe vormen van leren. Omwille van een hoge werkdruk is het voor medewerkers soms niet mogelijk de nodige zaken door te nemen om up-to-date te blijven. Ook inhoudelijk moet een opleiding een plaats te krijgen binnen de organisatie. Onduidelijkheid over de toepassing van opleidingen of tegenstrijdigheden zorgen voor frustraties.

Men heeft in de sector nog heel wat te leren rond goede vergadergewoonten. Momenteel zijn deze voor heel wat medewerkers de meest voorkomende frustratie.

Als dit werk 'onzichtbaar' is, vreet dit aan de motivatie. Bovendien worden eventuele gevaren voor de medewerker in dit kader onderschat. Zo worden de gevaren voor een moeilijke combinatie arbeid-privé bij medewerkers die veel netwerken gemakkelijker over het hoofd gezien, hetzelfde geldt voor emotioneel belastend werk en de impact ervan op het welzijn van medewerkers .

4. Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden waaronder gewerkt wordt. De meest bekende arbeidsvoorwaarden zijn arbeidsduur, salaris en vakantiedagen. Deze voorwaarden liggen vast in de arbeidsovereenkomst, cao's en wetten. In dit hoofdstuk bekijken we de doorgroeimogelijkheden van de social-profitmedewerkers, de jobzekerheid, de arbeidsuren, de telewerkmogelijkheden, de verloning en de verlofregeling. In de werkbaarheidsmonitor vinden we rond arbeidsvoorwaarden cijfers terug rond de combinatie-arbeid privé en het werkloosheidsrisico.

4.1. Arbeidsmobiliteit binnen de organisatie

Met carrièremogelijkheden worden alle formele mogelijkheden bedoeld die wijzen op een formele verandering binnen de organisatie. Het kan hierbij gaan om een overgang naar een ander werkritme of het veranderen van de inhoud van een functie die al dan niet gepaard gaat met een wijziging in verloning.

Binnen de social profit sector zijn organisaties vaak klein. Daarenboven zijn de structuren voornamelijk vlak. Hierdoor is 'opwaartse' (en bijgevolg ook neerwaartse) mobiliteit binnen organisatie vaak minder voor de hand liggend. Het gebrek aan doorgroeimogelijkheden werden in voorgaand onderzoek (Jacobs et. Al., 2013) al gezien als belangrijke determinanten voor verloop binnen de socioculturele sector. Dit blijkt ook binnen de andere sectoren problematisch. Vlakke structuren zijn eigen aan de meeste organisaties in de social-profitsector.

Er zijn een aantal scenario's die aan bod komen rond ambities in de eigen organisatie en de openheid hiervoor vanuit de organisatie. Hierbij speelt zowel de bespreekbaarheid van de eigen ambities met collega's en leidinggevendenden, als de effectieve mogelijkheid tot groei een rol. Het gaat hierbij telkens zowel om opwaartse mobiliteit, neerwaartse mobiliteit als horizontale mobiliteit. De horizontale mobiliteit kan zowel een tijdelijk als vast karakter hebben. De mogelijkheden tot mobiliteit hebben gevolgen voor de arbeidstevredenheid van werknemers. Effecten op motivatie en hoe haalbaar men de pensioenleeftijd ziet worden duidelijk aangehaald door medewerkers. Medewerkers die minder mogelijkheden krijgen en geen openheid ervaren rond deze thema's geven aan dat dit voor hen een reden is om uit te kijken naar een andere functie.

Een aantal respondenten zien het gebrek aan verticale doorgroeimogelijkheden als een reden om (op termijn) uit te kijken naar een andere functie, maar dat is zeker niet voor allen het geval.

"Ik heb al een hele weg afgelegd binnen de organisatie: van hulpverlener tot leidinggevende in drie verschillende deelwerkingen. Ik maakte ook een tijdje deel uit van het directieteam, maar heb toen zelf beslist om een stap terug te zetten omdat het minder mijn ding is. Binnen onze organisatie zijn er heel veel verschillende mogelijkheden, waardoor ik niet het gevoel heb dat ik van werkgever moet veranderen. De job binnen deze organisatie evolueert immers voldoende voor mij." (vrouw, 40j., algemeen welzijnswerk)

Een belangrijke nuance is dat lang niet alle medewerkers interesse hebben in verticale groei binnen de organisatie. Voor hen blijven motivatie binnen de huidige functie, leermogelijkheden en bespreekbaarheid van het takenpakket essentieel binnen de job.

“Ik zie mezelf niet groeien binnen mijn organisatie, daar mijn diploma niet hoog genoeg is om eventueel te solliciteren voor een andere job binnen de organisatie. Dit heeft zeker géén invloed op mijn werkmotivatie. Maar doch had ik graag meer opleiding of vorming gehad, op mij te evolueren.” (vrouw, 46j., sociale werkplaats)

Vaker dan puur een gebrek aan verticale groei-opties, komt voor dat het gebrek aan doorgroeimogelijkheden een inperking van de mogelijke taakvariatie en leermogelijkheden inhoudt. Als er geen mogelijkheden zijn tot mobiliteit in de organisatie, voelen medewerkers dat de inhoud van hun functie niet boeiend blijft en de motivatie daalt. De leermogelijkheden op het werk blijven hierdoor beperkt. Ook de haalbaarheid van de pensioenleeftijd ligt voor deze medewerkers moeilijker en er wordt vaker uitgekeken naar een andere job.

“Ik zou graag bij mijn werkgever blijven, maar wel eens van functie veranderen, of doorgroeien. Het kader in mijn huidige job ligt vast, waardoor ik binnen de job niet meer kan groeien of veranderen. Ik zal hier ooit op uitgekeken zijn.” (vrouw, 36j., socioculturele sector)

“Ik heb 21j lang dezelfde functie gehad en als ik niet om gezondheidsredenen een andere functie had kunnen krijgen, zou ik tot mijn pensioen in dezelfde functie zijn gebleven. Als een mens ambitie heeft, beseft deze wel heel snel, wanneer je in een zorg instelling terecht komt, dat er van doorgroeien of promotie geen enkele mogelijkheid bestaat. Uiteindelijk heeft dit wel invloed op je werkmotivatie, met de jaren neemt die af.” (vrouw, 54j., zorg voor personen met een beperking)

“Veel groeien kan niet, beperkt opleidingsbudget om inhoudelijk te kunnen groeien. Een leidinggevende functie is niet mijn ambitie. Wil wel heel veel inhoudelijk bijleren om mijn motivatie steeds op peil te houden, maar dit wordt niet voldoende ondersteund door de organisatie door gebrek aan middelen. Daarom kijk ik regelmatig naar jobaanbieding in een andere sector waar nog wel uitdagingen kunnen liggen. Werkmotivatie moet je hier zelf hoog houden, maar wordt niet ondersteund.” (vrouw, 39j., GID)

Daarnaast zijn er ook medewerkers die aangeven dat wijzigingen in het takenpakket voor hen noodzakelijk zijn om te kunnen blijven werken tot de pensioenleeftijd.

“Ik wil vooral mijn talenten kunnen inzetten. Ik maak me geen zorgen over jobzekerheid, taken die ik wil ontwijken en financiële verbeteringen. Het gaat vooral over slagkracht en officiële erkenning voor de surplus die ik lever, maar die nergens kan in 'ondergebracht' worden. Ik sta 100% achter de missie en werking van de organisatie, de werkomgeving is inspirerend, de collega's zijn perfect. Maar ik krijg geen kans om binnen mijn job te evolueren? Ik moet mezelf en de job voortdurend heruitvinden en boeiend maken.” (vrouw, 45j., socioculturele sector)

“Nee, ik heb binnen de organisatie geen doelen, ik probeer naar iets anders uitkijken. Een bedrijf waar ik wel kansen krijg om door te groeien en zo mijn capaciteiten te tonen.” (vrouw, 36j., sociale werkplaats)

“Veel groeimogelijkheden zijn er niet. Op zich hoeft dit ook niet voor mij. Al zou het wel fijn zijn te weten dat er op 'latere' leeftijd ook een stap kan gezet worden naar een fysiek minder belastende job.” (vrouw, 38j., zorg voor personen met een beperking)

Specifiek voor jeugdwerk geven jongere respondenten aan de job als een tijdelijke betrekking te zien. Ze geloven dat ze op een gegeven moment te 'oud' zijn om een goed contact met de jongeren en hun leefwereld te behouden. Ook bij leidinggevenden leeft dit idee. Een genuanceerder beeld, waarbij de leeftijd de verhouding verandert, maar hierdoor tegenover de collega's complementair werkt, komt voor als er rolmodellen in de organisatie zijn.

"Ik weet dat ik vroeger als jeugdwerker zo dacht, maar als je langer in het jeugdwerk staat, dat je merkt dat dat niet zo'n groot probleem is. Ik werk met collega's die veertig jaar zijn, en dat gaat perfect met jongeren. Dus... Ik denk niet dat dat als probleem gezien wordt, als organisatie, maar je dat als individu wel denkt "binnen X-aantal jaar ga ik hier niet meer staan." Het ding is gewoon, ge verandert als jeugdwerker."

Een andere vorm van interne 'mobiliteit', zijn veranderingen in arbeidstijden. Meer of minder kunnen gaan werken is voor medewerkers, zeker bij het aanbreken van andere levensfasen, van groot belang.

"Op termijn (misschien volgend jaar of het jaar erna) zou ik graag één dag per week minder komen werken. Ik weet zeker dat dit bespreekbaar is; zowel met mijn directe collega's al met onze directie. We zouden dan intern eventuele taakverdeling herbekijken; daar ben ik van overtuigd!" (vrouw, 45j., socioculturele sector)

Positieve uitlatingen over de eigen organisatie vinden we terug bij medewerkers uit organisaties die openstaan voor dialoog rond opwaartse, horizontale en neerwaartse mobiliteit binnen de organisatie. Ook in het geval van een vlakke organisatiestructuur. Medewerkers die de mogelijkheid krijgen tot jobrotatie⁴⁰ schrijven hier enkel positieve effecten aan toe op hun eigen motivatie. Het doorschuifstelsel biedt medewerkers namelijk extra groeikansen en men voelt zich gewaardeerd in talent. Het voorkomt vastroesten en medewerkers worden breder inzetbaar.

"Binnen onze kleine organisatie is er weinig doorgroeimogelijkheid. Maar toch ben ik in anderhalf jaar tijd naar een nieuwe functie gegroeid, met meer verantwoordelijkheid en een heel andere taakinhoud. Ook in de anderhalf jaar ervoor wisselden takenpakketten vaak, waardoor ik competenties heb kunnen verwerven die ik nog niet had. In dat opzicht is onze organisatie een echte broeihaard van leermogelijkheden. De coördinator vindt het ook heel belangrijk dat iedereen zo veel mogelijk leerkansen krijgt. Daarenboven kijkt zij ook sterk naar talent en minder naar reeds verworven competenties." (vrouw, 30j., socioculturele sector)

"Onze organisatie is echt wel 'sociaal'; in alle opzichten van het woord. Het is voor onze directie zeer belangrijk dat het personeel zich goed voelt in de job. Indien iemand naar een ander project/jobinhoud wenst over te stappen, worden de mogelijkheden bekeken en wordt er in de mate van het mogelijke wel iets aan gedaan." (vrouw, 45j., socioculturele sector)

"Ja, ik voel me veel sterker en beter sinds ik hier werk. Vooral sinds ik verantwoordelijkheden heb gekregen en de zaken waar ik goed in ben, heb mogen uitwerken" (vrouw, 32j., GID)

⁴⁰ Jobrotatie is een instrument waarbij men (voor een bepaalde periode) wisselt van werkzaamheden of verandert naar een functie met een vergelijkbaar niveau en een vergelijkbare inhoud, zodat men andere kennis, vaardigheden en competenties opdoet door de confrontatie met andere werksituaties, problemen, collega's,....

“Zeker ambities binnen de organisatie - soms is het wel mogelijk om andere taken op te nemen buiten je huidig takenpakket. Dit perspectief heb ik deels nodig om niet gefrustreerd te raken.” (vrouw, 35j., zorg voor personen met een beperking)

Ook duidelijke communicatie rond openstaande vacatures in de organisatie is voor medewerkers van belang. Medewerkers uit bepaalde organisaties kaarten aan enkel formele kansen te krijgen. De medewerker ervaart dit alsof deze procedure puur formeel is en men eigenlijk geen kans maakt. Daarnaast gebeurt het dat de ervaring van medewerkers en kennis van de eigen organisatie als minder belangrijk wordt gezien dan het formele diploma. Dergelijke praktijken vreten aan de motivatie en de loyaliteit van de medewerker.

“Persoonlijk vind ik niet dat er veel aandacht en zorg genomen wordt betreffende ambities, wat jammer is. We kunnen er wel met de vraag i.v.m. onze ambities terecht, maar verder wordt er niet veel mee gedaan. Spijtig, vooral voor diegenen die het wel willen!” (vrouw, 38j., GID)

“Heb al verschillende keren voor een andere job gesolliciteerd maar het zijn de mensen die niet tegenspreken en mooi in het "gareel" lopen die gepromoveerd worden. En zoals ook op vele werkplaatsen is het vriendjespolitiek. De kans zit er dus voor mij waarschijnlijk niet in.” (vrouw, 39j., sociale werkplaats)

Voor leidinggevenden blijft het echter een uitdaging gesprekken rond interne mobiliteit aan te gaan met medewerkers. Het gevoel leeft dat men het gesprek opentrekt, terwijl er vaak eigenlijk geen mogelijkheden zijn. Voor leidinggevenden is het zoeken naar een goede leidraad binnen de organisatie.

“Ja, dat wordt gevraagd altijd. Er wordt gevraagd naar opleidingen en doorgroeimogelijkheden. Maar eigenlijk kan je ook niet veel aanbieden, dat is het net. [...] Daar ligt voor mij het verschil in dat je tegen iemand van 28 zou kunnen zeggen van “als ik u was zou ik beginnen uitkijken naar iets anders, want hier zijn geen doorgroeimogelijkheden.” Tegen iemand van 55 is dat moeilijker he. Dat ge dat zegt, van “ik zou gaan uitzien naar iets anders...” Maar tegen iemand jong, waarvan je voelt dat die eigenlijk meer kan, hebben we dat al gezegd. Van “zou je niet eens kijken waar er andere mogelijkheden zijn...” En kunnen we misschien eens niet samen zien, of weet ik veel wat.” (HR medewerker socioculturele sector)

4.2. Bedreiging en onzekerheden

De medewerkers uit de zorg- en welzijnssectoren hebben een grotere werkzekerheid dan de gehele Vlaamse arbeidsmarkt. Toch wordt verscheidene malen aangegeven dat medewerkers onzekerheden en bedreigingen ervaren met betrekking tot hun werk.

Tabel 11: Werkzekerheid op de Vlaamse arbeidsmarkt

	Vlaamse arbeidsmarkt	Gezondheids- en welzijnssector	Kinderopvang en CGG	Jeugdbijstand zorg voor personen met een beperking welzijnswerk	Gezins- en bejaardenhulp
Werkzekerheid (% van werknemers)	79,9	88,3	84,0	88,9	88,0

Bron: Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2013⁴¹

Deze bedreiging kan rechtstreeks zijn. In dat geval wordt de functie, functie-inhoud of de werkbaarheid van het werk van de persoon in kwestie onzeker door een rechtstreekse evolutie of verandering. Anderzijds zijn er ook bedreigingen die plaatsvinden op hogere niveaus, of die onrechtstreeks zorgen voor onzekerheid bij medewerkers. De bedreiging die een aantal werknemers uit de social profit ervaren vanuit hun eigen functie hangt samen met de arbeidsinhoud en de arbeidsvoorwaarden. Respondenten met een beperkte taakvariatie zien hierin een bedreiging voor hun eigen toekomst. Ze zijn zowel binnen de organisatie, als er buiten minder flexibel inzetbaar. Arbeidsvoorwaarden zorgen voornamelijk bij jongere medewerkers voor onzekerheid. Tijdelijke contracten perken de jobzekerheid in.

Loopbaanonzekerheid blijkt te komen vanuit het socio-economische klimaat, de afhankelijkheid van social-profitorganisaties van subsidies en projectfinanciering, het beleid en de financiële situatie van de organisatie, kenmerken van de eigen functie en persoonskenmerken.

De gevolgen van deze onzekerheid zijn gevoelens van machteloosheid, een negatieve houding ten aanzien van het management en een slechte sfeer binnen de organisatie. Een aantal respondenten geeft hierom aan zelf proactief op zoek te gaan naar een andere functie. Hierbij zoekt men een nieuwe job binnen of buiten de sector.

Medewerkers onderstrepen het belang van communicatie rond deze thema's. Ze zien hierbij verbanden tussen een slechte werksfeer, de eigen werkmotivatie, de relatie met management en stress.

Een belangrijke noot om mee te nemen is dat veranderingen vaak als een bedreiging worden ervaren. Dit is vaak onafhankelijk van de slaagkans van een verandertraject. Daarnaast moet men bij verandertrajecten de verwachtingen kanaliseren. Bij start van een werknemersbevraging moet men de mogelijk erg hoge verwachtingen die hierdoor ontstaan bijvoorbeeld bijsturen.

⁴¹ Voor de sectoren sociocultureel werk en de beschutte en sociale werkplaatsen zijn geen aparte cijfers van de werkbaarheidsmonitor beschikbaar, aangezien de respons uit deze sectoren te laag was om specifieke cijfers weer te geven. Deze sectoren zitten wel vervat in de algemene cijfers van de zorg- en welzijnssector.

Het huidige socio-economische klimaat vormt voor respondenten een bedreiging op verschillende niveaus. Respondenten geven aan dat dit klimaat de eigen organisatie en dus ook hun eigen functie bedreigt. Een aantal respondenten zijn bang hun job te verliezen. Daar komt vaak nog bij dat men aanvoelt dat het vinden van een nieuwe job binnen de sector met dezelfde opleidingsachtergrond geen evidentie is. Het socio-economische klimaat zorgt voor kwetsbaarheid van een aantal organisaties uit de beschutte en sociale werkplaatsen en de gezins- en bejaardenhulp. Economische werkloosheid of tijdelijke werkloosheid door werkgebrek worden regelmatig ingeroepen. Respondenten kaarten ook aan dat opdrachten of werk naar het buitenland worden verhuisd.

“Bent u soms bang uw werk te verliezen? “Inderdaad: Ouderdom, Werk die verdwijnt naar het buitenland.” (57j, man, beschutte werkplaats)

“De kans op werkverlies hangt af van de omzet die wordt gegenereerd uit de verkoop van goederen, de subsidie vanuit de overheid en het beleid dat intern wordt gevoerd. Dus ja soms is er de vrees op werkverlies omdat je deze zelf niet kan sturen.” (man, 41j., sociale werkplaats)

“Binnen de thuiszorg is de stress veel hoger dan vroeger. Nu 3 tot 5 cliënten op een dag, zwaardere zorgfuncties, doordat de ziekenhuizen de cliënt half dood al naar huis sturen. De rusthuizen nemen alleen nog cliënten als ze al zeer hulpbehoevend zijn. Dit maakt ons werk zeer stressy, daarbij komt nog de moordende concurrentie van de commerciële sector van de dienstencheques (pc 322). De werkgever maakt ons bang en zegt dat als er iets verandert in het zorglandschap dat de verzorgende de eerste zullen zijn om te verdwijnen, wegens te duur! Waar blijft de maximum factuur voor de thuiszorg!! Ze was ons beloofd sinds eind 2012....!!!!” (vrouw, 45j., gezins- en bejaardenhulp)

Andere respondenten menen dan weer dat de socio-economische toestand voor de werkgever een excuus is om de werkbaarheid van het werk niet aan te pakken, er minder aandacht aan te besteden of te laten dalen.

“[...] Er wordt niets gedaan om de werkdruk te verminderen, dit onder het mom van 'het is crisis'. Dat is jammer want personeel heeft nood aan positieve ondersteuning om beter te kunnen functioneren en geen dreigementen.” (36j, vrouw, gezins- en bejaardenhulp)

Binnen elke sector uit de Vlaamse social profit blijkt dat medewerkers een bedreigend effect ervaren vanuit veranderingen in regelgeving. De afhankelijkheid van veel social- profitorganisaties van subsidies en financiering vanuit de overheid zorgt er voor dat politieke veranderingen een grote invloed hebben op het welzijn van de medewerkers.

“Wat ik erg belastend vind in onze sector is de alsmaar grotere rol die de politiek speelt bij de inhoud van mijn job. Hoe langer hoe meer is het de politiek die in decreten vastlegt wat we moeten doen en hoe en er wordt voorbij gegaan aan onze ervaring en professionaliteit; Bovendien wil elke nieuwe minister zijn eigen stempel drukken waardoor ik hier nog nooit heb kunnen werken in een periode van rust; elke keer weer komt er ene nieuwe hervorming - ene deel ervan gaat niet door - en dat is erg belastend. Dat is bovendien ene enorme verspilling van personeelstijd en geld en veel initiatieven krijgen hierdoor zelfs niet de kans om de resultaten te behalen die er in zitten omdat ze dan alweer moeten stoppen of van koers moeten veranderen.” (vrouw, 37j, zorg voor personen met een beperking)

“Het middenkader is regelmatig in spanning wegens voortdurende veranderingen vanuit de wetgeving.” (vrouw, 64j., kinderopvang)

Wanneer er sprake is van bedreiging door veranderende regelgeving dan gaat het hierbij zowel om veranderingen het arbeidsrecht, zoals wetgeving roostering, als om veranderingen die sectorspecifiek zijn. Veranderingen die in dit kader werden aangekaart zijn per sector:

Algemeen welzijnswerk:

- besparingen binnen steden en gemeenten
- starten met e-dossier
- fusies van CAW's
- intersectorale toegangspoort
- inclusieverhaal in de zorg voor personen met een beperking

Jeugdhulp:

- Hervorming binnen integrale jeugdhulp

De beschutte en sociale werkplaatsen:

- het maatwerkdecreet

Rond de mogelijkheden naar de toekomst toe binnen de eigen organisatie of de sector blijkt dat medewerkers worstelen met onzekerheid rond de financiering rond projecten en subsidies. Dit is vooral in de socioculturele sector een probleem. Projecten waar men op inzet die vervolgens niet worden gesubsidieerd, of worden stopgezet zorgen voor een daling in de werktevredenheid, aangezien men minder resultaat ziet en projecten waarin veel tijd en energie zijn geïnvesteerd verloren gaan. Als er ook personeel afvloeit, betekent dit dat ook opgebouwde kennis en ervaring de organisatie verlaten. Dit heeft een invloed op het welbevinden en de motivatie van de medewerkers en is voor velen wat aan bod komt bij de aanvulvraag: "Op het werk kijk ik op tegen..." Daarnaast heeft deze onzekerheid omwille van het verloop dat hiermee gepaard gaat ook een invloed op het verloop en dus de samenwerking met collega's. De stress die voortvloeit uit de onzekerheid op het werk heeft soms ook negatieve gevolgen voor de werksfeer.

"Op het werk kijk ik op tegen... De onzekerheid van de sector. We worden door beleid steeds meer beoordeeld op resultaten. Gegunde projecten zijn tijdelijk en kortlopend: steeds meer presteren op minder tijd. En we kunnen als sociale organisatie het niet anders doen (meer aandacht voor de mens), want we worden op ons terrein weggeconcurrereerd door commerciële partners, die inspelen op dit kortetermijndenken. [...] Ik zou graag blijven werken, maar door gebrek aan middelen wordt mijn sector/ team afgeschaft, dus zal ik moeten veranderen van werk. En dat ondanks alle lof voor mijn werk." (man, 39j, socioculturele sector)

"Ja, door de crisis want ik ben gesco⁴² en ik word gestresseerde door dat als ik hoor dat er zijn geen veel middelen voor regio Brussel." (vrouw, 47j., socioculturele sector)

"Ik ben jong en realistisch. Deze job is niet voor eeuwig. Meespelend zijn het gebrek aan structurele subsidies binnen de sector, eigen ambitie, ..." (24j, man, socioculturele sector)

⁴² Een Gesco is een arbeidsrechtelijk statuut voor werknemers bij de Vlaamse Overheid, een instelling van openbaar nut of een vzw die een sociaal, humanitair of cultureel doel nastreeft. Gesco staat voor gesubsidieerde contractuelen.

“De sfeer is vrij goed. Enig minpunt is de aanhoudende financiële onzekerheid? Zullen er in de toekomst nog voldoende financiële middelen beschikbaar zijn om de werking (kwalitatief) te verzekeren en het behoud van de huidige tewerkstelling te garanderen.”
(man, 57j, socioculturele sector)

De bron van onzekerheid kan ook binnen de eigen organisatie liggen. Een slecht beleid van de organisatie, waardoor deze in moeilijkheden komt, of een groot aantal ontslagen collega's zorgen voor gevoelens van onbehagen en een verminderde binding met de organisatie.

*“Voorlopig geen directe collega's meer, maar ook geen opdrachten meer.
Door verwaarlozing van afdeling: al een jaar geen opdrachten binnengebracht van leiding gevende en directie”* (vrouw, 36j., sociale werkplaats)

*“De directeur heeft geen enkele voeling met het bedrijf en de cultuur van het bedrijf. De directeur beslist en handelt op eigen houtje zonder te luisteren. Vele collega's werden op staande voet ontslagen. Niet iedereen werd vervangen en de taken moeten de anderen er maar bij nemen. Als het echt niet anders kan wordt er een vervanger aangenomen.
De vervangers zijn gewoonlijk zelfstandigen waar de vaste werknemers worden mee geconfronteerd. Deze zelfstandigen wisselen vaak zodat er geen hechte band meer groeit zoals die wel bestond tussen de vaste medewerkers.
De leidinggevende voor de lesgevers [...] beschikt niet over de nodige opleiding en inzichten. Zij voert enkel uit wat wordt opgedragen door de baas.
De lesgevers krijgen geen voorbereidingstijd meer, een vak dat je niet kent of beheerst moet je toch plots geven. Het is meer dan duidelijk dat zij geen enkel inzicht hebben in wat lesgeven eigenlijk is.
De lesgevers moeten nu elke dag een hele dag les geven, week in week uit. Resultaat is dat meerdere werknemers ziek thuis zitten gedurende weken of zelfs maanden. En niet alleen bij de lesgevers gebeurt dit, ook de andere medewerkers hebben dezelfde klachten.
Wie ziek thuis blijft wordt beschouwd als iemand "die niet met stress om kan" (dixit directeur). Wie ziek is wordt beschouwd als iemand die de directeur in de steek laat (werd gezegd op een vergadering).
Iedereen loopt op de toppen van zijn tenen, is bang om te worden ontslagen, iedereen klaagt dat de werkdruk veel te hoog is.”* (man, 56j., socioculturele sector)

Respondenten verklaren onzekerheid ook vanuit hun eigen kenmerken. Binnen het jeugdwerk blijkt leeftijd een rol te spelen in de perceptie van het 'meekunnen met de jongeren'. Medewerkers geloven dat vanaf een bepaalde leeftijd de leeftijds kloof tussen de jeugdwerker en de jongeren te groot wordt. In andere sectoren blijkt dat bepaalde medewerkers zich fysiek minder goed in staat hun eigen job verder te zetten. Daarnaast ervaart men een hogere druk, omwille van ADV-maatregelen⁴³ e.d. Andere persoonskenmerken die aanleiding geven tot minder zekerheid zijn fysieke en sociale handicaps. Ook ervaringen uit het verleden spelen mee.

“Daarnaast ben ik bij mijn eerste job zelf ontslagen. Dit door een zeer traumatische werkwijze van de teamverantwoordelijke toen. Op 3 jaar tijd heeft ze 20 personen de revue zien passeren, maar toch houdt de organisatie de handen boven haar hoofd. Dit is de voornaamste reden waarom ik toch wel bang ben om een job te verliezen.” (man, 24j., algemeen welzijnswerk)

“Ja. Besparingen in de organisatie, hoge verwachtingen leidinggevende, werk gecombineerd met asperger-syndroom.” (man, 28j., sociale werkplaats)

⁴³ Cfr. 4.6

“Ik ben niet bang om mijn job te verliezen. Ik merk wel dat het fysiek steeds meer en meer belastend is (rug, gewrichten, ...) Ik ben wel bang voor blijvende lichamelijke klachten.”
(vrouw, 38j., zorg voor personen met een beperking)

“Bij ons laatste vergadering (enkele weken geleden) was het duidelijk dat ze de ouderen onder ons kwijt willen :ik citeer , wij kosten te veel , zijn meer en langer ziek dan de jongeren (hoewel ik gemiddeld maar 2a3 dagen per jaar afwezig ben) En de laatste 3 maand hebben ze al zeker 7 à 8 keer gevraagd wanneer ik nu met pensioen ga ... Echt niet leuk !!!!” (vrouw, 57 j., kinderopvang)

Wanneer organisaties bedreigd worden vanuit regelgeving of socio-economische factoren, blijkt dat medewerkers een gebrek aan communicatie vanuit de werkgever ervaren.

“Momenteel is de onzekerheid over de toekomst van mijn dienst voor mij heel zwaar. Het is erg onduidelijk of die dienst nog verder zal bestaan of opgedoekt wordt. Dat is een heel moeilijke situatie voor mij en al zeker voor het personeel dat voor mij werkt. Maar ik heb niets van inspraak hierover en nog minder inzicht in de situatie. Dit omdat ik buiten alle overleggen gehouden word.” (vrouw, 36j., gezins- en bejaardenhulp)

“Met de hervormingen binnen integrale jeugdhulp is er heel veel verandering waarbij de basis niet betrokken wordt. Ik werk nog niet zo lang op mijn huidig werk maar werk al 13 jaar bij de jeugdhulp. Waar ik me vooral aan erger, zijn de constante veranderingen...”
(vrouw, 44j., jeugdhulp)

Toch is het voor leidinggevenden en directie lang niet evident te communiceren omtrent onzekerheden naar de toekomst toe. Het is een evenwichtsoefening tussen voldoende, te weinig en te veel communiceren. Men wenst niet overdreven veel aandacht te vestigen op onzekerheden, die er ook bij directie en leidinggevenden zijn. Anderzijds is het voor medewerkers van belang op de hoogte te zijn, en hun betrokken te houden. Daarnaast moet de communicatie ook aangepast zijn aan de medewerkers, zowel in de medium, als in frequentie.

“Belangrijk natuurlijk, communicatie, hoe ga je op een heel goede manier communiceren met je medewerkers? Heel transparant. En toch als je te transparant communiceert, breng je toch een aantal dingen teweeg. Dikwijls onzekerheid zo van “wat gebeurt er hier?” En als je dat niet communiceert, is het van ‘je houdt dingen achter’. Dat evenwicht is enorm... enorm... moeilijk.” (directeur GID)

“Voor mij is dat een aandachtspunt, omdat ik zo het idee heb van als ik daar bij wijze van spreken 2keer op een jaar iets over zeg... En bij een, eigenlijk zou ik dat bijna elke maand moeten herhalen omdat dat niet hun corebusiness is... die vergeten heel snel, dat is iets dat ik merk dat we meer moeten doen. Nu, er zijn ook mensen die er niet van wakker liggen. Heel veel verschil in. En ge hebt mensen die daar heel fel mee bezig zijn.” (directeur PC 319)

4.3. Combinatie werk-privé

Uit de werkbaarheidsmonitor blijkt dat 8,6% van de medewerkers problemen ervaart bij de combinatie van werk-privé. Dit cijfer ligt lager dan dat van de gehele Vlaamse arbeidsmarkt. Binnen de gezins- en bejaardenhulp is dit 7,9%. Binnen de categorie van de jeugdbijstand, zorg voor personen met een beperking en welzijnswerk is dit 5,9%. Binnen de categorie voor kinderopvang en centra voor geestelijke gezondheidszorg is dat 10,7%, waarbij dit voor niemand acuut problematisch is.

Tabel 12: Problematische werk-privébalans

(% van werknemers)	Vlaamse arbeidsmarkt	Gezondheids- en welzijnssector	Kinderopvang en CGG	Jeugdbijstand zorg voor personen met een beperking welzijnswerk	Gezins- en bejaardenhulp
Problematische werk-privébalans	10,8	8,6	10,7	5,9	7,9

Bron: Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2013⁴⁴

Aangaande de combinatie van het werk met het gezin en het sociale leven zijn er ook in deze bevraging grote verschillen. Medewerkers die werkzaam zijn in een shiftensysteem hebben beduidend meer problemen de combinatie met het privéleven in balans te houden. Problemen die zich voordoen hebben voornamelijk te maken met de opvang van kinderen, het ophalen van kinderen van de opvang en wekelijkse georganiseerde hobby's zoals groepssporten en cursussen. Ook spontaniteit in het plannen met vrienden ligt moeilijk. Anderzijds biedt de vrijheid op 'atypische momenten' ook voordelen, vooral voor huishoudelijke taken. Voor andere respondenten ligt de oorzaak van een onevenwicht bij een onduidelijk beleid, overwerk, avond- en weekendwerk, werken met vrijwilligers met hooggespannen verwachtingen en telefoonpermanenties. Voor heel wat medewerkers is de combinatie van alle levensdomeinen onhaalbaar als men voltijds werkt.

"Onafgewerkte taken die thuis een vervolg krijgen, worden niet op enthousiasme van mijn partner onthaald." (man, 26j., socioculturele sector)

"GSM-permanentie systeem : beurtroelsysteem waarbij de staffuncties en de directie een week telefonisch bereikbaar moeten zijn ('s nachts en in het weekend) ervaar ik wel als erg belastend in ingrijpend op mijn privé ... (bv. gaan zwemmen, motoritje,.. is moeilijk; weekendhuisje in de Ardennen waar geen bereik is = probleem, enz...)" (vrouw, 37j., jeugdhulp)

"Ik doe mijn job uiterst graag doch stel vaak vast dat deze zeer moeilijk te combineren valt met een normaal privé-leven met kinderen. Dit komt vooral doordat vrijwilligers vaak de mening zijn toegedaan dat de professionele medewerkers "altijd" bereikbaar dienen te zijn." (man, 41j., socioculturele sector)

⁴⁴ Voor de sectoren sociocultureel werk en de beschutte en sociale werkplaatsen zijn geen aparte cijfers van de werkbaarheidsmonitor beschikbaar, aangezien de respons uit deze sectoren te laag was om specifieke cijfers weer te geven. Deze sectoren zitten wel vervat in de algemene cijfers van de zorg- en welzijnssector.

Medewerkers met kinderen en onregelmatige roosters en uren hebben moeilijkheden voltijds te blijven werken en de ouderrol te vervullen. Voornamelijk vrouwen gaan deeltijds werken om de combinatie arbeid-gezin te kunnen trekken, of veranderen van werk.

“Mijn sociaal leven is goed te combineren met mijn job, gezien mijn beperkt urenpakket. Soms vind ik het wel jammer dat ik minder moet gaan werken om zo job met kinderen en vrije tijd te kunnen combineren.” (vrouw, 34j., zorg voor personen met een beperking, deeltijds werkzaam)

“Toen de kinderen klein waren (niet schoolgaand) vond ik dit makkelijker te combineren. Als ik overdag thuis was had ik ze ook bij mij. Ook al werkte ik tot de komst van ons derde kindje fulltime, ik vond dit geen echte belemmering. Nu ze schoolplichtig zijn, ben ik er minder op de momenten dat zij thuis zijn. Dit heeft een impact op huiswerkbegeleiding maar ook op de naschoolse activiteiten van de kinderen. Het is een ganse puzzel om te organiseren. Gelukkig kan ik beroep doen op mijn ouders. Maar ook zij worden een dagje ouder waarbij ik toch ook wil opletten dat ik hen niet overvraag. In ons werkveld kan je ook niet zomaar een dag verlof nemen als je kind ziek is, je graag een activiteit op school wil bijwonen,” (vrouw, 38j., zorg voor personen met een beperking, deeltijds werkzaam)

“[...] Het grootste nadeel aan ons uurrooster is dat we heel veel momenten moeten werken dat onze eigen kinderen ook thuis zijn. Als alleenstaande moeder met twee pubers wil dit zeggen dat mijn kinderen vaak alleen thuis zijn. Ze hebben de leeftijd dat ze dit aankunnen maar enige begeleiding een aandacht blijven ze toch nodig hebben.” (vrouw, 43j., jeugdhulp, deeltijds werkzaam)

Vrouwen en –in mindere mate- ook mannen in een vroegere levensfase, die nog geen kinderen hebben, geven aan die combinatie arbeid-gezin onmogelijk te vinden en zien hierbij vaak al een reden om de huidige job als tijdelijk te beschouwen, of in één geval zelfs de kindervens achterwege te laten. Deze visie wordt herkend door medewerkers die deze levensfase voorbij zijn, of met kleinere kinderen zitten.

“[...] Het is nu goed mogelijk om mijn gezinsleven te combineren met mijn job aangezien ik nog geen kinderen heb. Wanneer er kinderen zullen komen is het zo goed als onmogelijk om dit te combineren.” (vrouw, 24j., jeugdhulp)

“Tijdelijk. Ik heb al aangegeven dat ik dit werk niet meer zie zitten in combinatie met een huishouden en een gezin. Dat kan ik gewoonweg niet aan!” (vrouw, 28j., zorg voor personen met een beperking)

“Het is goed te combineren met mijn gezinsleven omdat mijn kinderen een bepaalde leeftijd hebben bereikt. Indien de kinderen nog klein zouden zijn zou ik die job niet kunnen doen.” (vrouw, 51j., jeugdhulp, werkt deeltijds)

“Geen eigen kinderen door niet combineerbaar met werk. Sportsector nooit gedaan (weekend en avondwerk). Moeilijke opname compensatie uren weekend door onderbezetting.” (vrouw, 46j., socioculturele sector)

“Werkdruk ligt zeer hoog. Aantal overuren niet in controle te houden. Veel weekendwerk en avondvergaderingen. Nu nog combineerbaar omdat er nog geen kinderen zijn, maar wordt onhoudbaar bij toekomstige gezinsuitbreiding.” (man, 26j., socioculturele sector)

Een valkuil voor organisaties met jongere medewerkers zonder kinderen is het overschatten van hun flexibiliteit. Deze medewerkers begrijpen de regel dat ze geen voorrang krijgen voor verlof tijdens schoolvakanties, maar vinden dit toch spijtig. Vooral in de jeugdhulp komt deze opmerking voor.

“Als jongste medewerker in mijn team zonder kinderen, vind ik het soms lastig dat er van uit wordt gegaan dat ik meer flexibel ben in het mixen van werk en privé. Ik hecht daarentegen heel veel belang aan ontspanning om me op te laden voor een toch best zware job -in mijn beleving-. Het moeilijkst hierin vind ik overnemen van leefgroepen (laat werken) wanneer anderen ziek zijn. Ik verwacht ook hier wederkerigheid. Indien ik iets doe voor een ander, vind ik het fijn om dit op een bepaald moment terug te krijgen. Zeker omdat ik vind een flexibele, tegemoet komende collega te zijn.” (vrouw, 28j., jeugdhulp)

Ook vrije tijdsinvullingen naast het gezin zijn vaak moeilijk voor personen die 's avonds, 's nachts en tijdens weekends werken. Opleidingen, cursussen, groepssporten, afspraken met vrienden, ... Voordelen die velen hierbij wel zien, is dat ze overdag vaak tijd hebben om het huishouden te regelen en boodschappen te doen op rustigere momenten.

“Op dat vlak ondervind ik heel wat nadelen. Ik moet er bijvoorbeeld niet aan denken om een soort opleiding te volgen. Ik zou heel graag fotografie doen maar dat is onmogelijk doordat wij in een ploegensysteem werken. Georganiseerde sportactiviteiten zijn eveneens niet haalbaar. Ik ben dus op zoek moeten gaan naar hobby's waar niet verwacht wordt dat je wekelijks of op een vast tijdstip aanwezig moet zijn. De voorbije twee jaar heb ik gitaarles gevolgd en was men op het werk bereid om hier rekening mee te houden. Toch was dit niet altijd evident.” (vrouw, 43j., jeugdhulp)

“Mijn sociaal leven lijdt onder mijn werk. De vele weekends weg en de vele avond -en weekendvergaderingen maken het vaak moeilijk om af te spreken met vrienden. Uiteraard bouw ik via mijn job ook een groot sociaal netwerk op, maar dat blijft voor mij werkgerelateerd. Hobby's uitoefenen kan zeker, maar het vraagt een inspanning en begrip van vrijwilligers en collega's om niets in te plannen op bepaalde vaste momenten van de week. (Het gebeurt geregeld dat ik mijn squashavond annuleer in functie van mijn werk) Ik heb toch vaak het gevoel dat mijn vrienden zich (moeten) schikken naar mijn agenda en dat is in bepaalde situaties erg vervelend.” (man, 30j., socioculturele sector)

Voor ouder wordende medewerkers zijn onregelmatige roosters, en het doen van avond- en weekendwerk zwaar.

“Soms is het fysiek een zware job. Zelfs een kleine verkoudheid maakt het soms nog zwaarder waardoor je oververmoeid geraakt. Ook de onregelmatige uren beginnen zwaarder door te wegen dan 20 jaar geleden” (vrouw, 44j., zorg voor personen met een beperking)

“Ik ben 59 jaar (heb 4 kinderen en 7 kleinkinderen) met circa 38 jaar dienst...meer rekening houden hiermee zou al helpen het nog vol te houden op het werk : late diensten, gebroken diensten enz...het begint door te wegen” (man, 58j., zorg voor personen met een beperking, werkt halftijds)

“Tijdelijk omdat de nachten zwaar worden naarmate men ouder wordt.” (vrouw, 51j., jeugdhulp, werkt deeltijds)

Wanneer medewerkers tevreden zijn met deze balans, wordt het belang van de ondersteuning hierin vanuit de leidinggevenden stevast onderstreept. Het gaat hierbij om openheid in communicatie, ondersteuning en bepaalde maatregelen, zoals glijdende uren en flexibiliteit. Ook telewerk speelt

hier voor velen een belangrijke rol (cfr. 4.5). Eén medewerker kreeg omwille van een privé-situatie een andere jobinhoud, zodat de combinatie houdbaar zou blijven.

“Het gezinsleven, zeker als gescheiden moeder, is moeilijk te combineren met de job. Dit is wel bespreekbaar met de leidinggevenden, zelfs zodanig dat ik sinds 2 jaar een nieuwe jobinhoud heb met, voor mij, comfortabelere uren. Dankzij mijn nieuwe uurrooster kan ik zelf mijn agenda bepalen en dat is een bijzondere meerwaarde voor mij. Dit zorgt ervoor dat ik deze job kan volhouden want ik doe het werk echt heel graag. Ondanks dat ik dit werk heel graag doe is mijn gezin belangrijker en nu kan ik het 'perfect' combineren. Liefst zou ik 4/5 werken om het nog beter gecombineerd te krijgen maar binnen mijn functie kan dit niet. De leidinggevenden zijn op de hoogte van mijn wens en nemen deze mee naar de toekomst. Ik ben blij dat deze dingen besproken kunnen worden op het werk!” (vrouw, 33j., jeugdhulp, werkt voltijds)

“Indien ik officieel de regels van het huis volg, is er zo goed als geen flexibiliteit. Ik zou hier niet zo lang blijven dan. Maar gelukkig mag ik (in overleg met mijn leidinggevende) flexibel omgaan met de werktijden.” (vrouw, 32j., GID, werkt deeltijds)

“Anderzijds blijft alles haalbaar door de vrijheid die ik van mijn werkgever krijg op vlak van flexibele werkuren, de mogelijkheid die er is om 1 dag per week structureel thuis te werken en het vlot kunnen opnemen en inplannen van compensatie-uren. Toen ik 8 jaar geleden bij dezelfde organisatie begon, waren deze maatregelen allerm minst evident. Onze organisatie heeft op dat vlak een hele mentaliteitswijziging ondergaan (vooral de laatste 2 jaren). De reden waarom mijn werkgever hier belang is beginnen aan hechten is de grote uitstroom en uitval van andere collega's.” (man, 30j., socioculturele sector, voltijds werkzaam)

Een ander belangrijk aspect dat bijdraagt aan de tevredenheid met de combinatie werk-privé is de woon-werkafstand.

“Het werk kan ik nog wel combineren met mijn hobby's en sociale leven. Maar het zou makkelijker voor mij zijn als ik wat dichterbij huis werkte, er was een vacature in mijn gemeente, een vestiging van ons bedrijf, ik heb hiervoor gesolliciteerd, het betrof dezelfde functie als ik nu beoefen maar ze hebben een externe kandidaat gekozen.” (vrouw, 54j., sociale werkplaats, werkt voltijds)

Het grootste deel van de medewerkers wenst een vast rooster. Dit geeft grote voordelen voor de organisatie van het privé-leven. Medewerkers zonder vast rooster betreuren dat het voor hen niet mogelijk is zich in te schrijven voor cursussen, groepssporten en andere georganiseerde wekelijkse activiteiten. Daarnaast ervaren zij ook nadelen als de roosters pas laat worden opgemaakt. De mogelijkheid de vrije tijd in de plannen wordt hierdoor ingeperkt. Dit heeft gevolgen voor zowel gezinsplanning en het plannen van activiteiten. Bij vaste roosters blijft het echter belangrijk flexibel te kunnen zijn. Optimaal is een vast rooster met mogelijkheden tot wissels. Teams die hierbij autonomie ervaren in de mogelijkheid zelf te roosteren, zijn tevreden over deze mogelijkheid. Hierbij is de sfeer binnen teams belangrijk. Deze kan in grote mate bijdragen aan de flexibiliteit bij roosterwisselingen en de balans arbeid-privé.

“Een goede verstandhouding met de collega's maakt het goed mogelijk om eigen hobby's en dat van de kinderen te combineren met de werkuren. We maken zelf onze uurrooster en kunnen wisselen indien nodig, mits het kan in de groep natuurlijk. We worden hier redelijk vrij in gelaten.” (vrouw, 36j., kinderopvang)

“[...] Momenteel voert de vakbond hier gesprekken rond met de directie, maar lopen hier regelmatig vast! De directie zet maxima in het werken van uren, maar deze zijn niet de wettelijke (wat we zeker niet willen), maar zijn lukraak gekozen. Het zorgt ervoor dat onze

overleg momenten en elke week op de teamvergaderingen één collega niet aanwezig is. Dit haalt onze manier van werken neer, teamvergaderingen zijn de basis van onze werking. Hoe kun je nu onderbouwd werken, als je niet alle afspraken kent, of er zelfs geen tijd voor hebt om het later te bespreken met je collega's, omdat alle jongeren al zijn aan het binnen.” (vrouw, 29j., jeugdhulp)

Bij het bespreken van de roostering in organisaties die werken in shiften, blijkt dat de roostering die wettelijk wordt opgelegd zowel voor leidinggevendenden als voor medewerkers negatief wordt onthaald. Er worden nadelige effecten aangehaald op de balans werk-privé en op de hulpverlening naar cliënten toe. Binnen organisaties worden de regels liever ruim geïnterpreteerd, aangezien ze strikt als onhaalbaar worden beschouwd.

“Ik kan niet achter de wettelijke uurrooster afspraken staan, die de overheid oplegt. Het wordt opgelegd door mensen die niet zelf in het systeem werken. Het pedagogisch aspect voor de jongeren en de combinatie werk en privé komen hier hard mee onder druk te staan!” (vrouw, 29j., jeugdhulp)

“Omdat we met veranderende arbeidsvoorwaarden zitten (nieuwe uurroosters) waarbij de werknemers wel wat moeten opgeven, doen deze sterk af aan mijn arbeidstevredenheid. Er wordt veel moeite gedaan om tegemoet te komen aan de wettelijke normen qua uurroosters, doch dit zorgt voor veel moeilijkere combinatie werk/gezin.” (vrouw, 36j., jeugdhulp)

“We hebben daar eens een jaar of twee geleden eens een oefening gedaan om ons beter te conformeren aan al die gekke regeltjes van arbeids- en sociale wetgeving en dan zie je onmiddellijk uw tevredenheidsgraad zo naar beneden gaan. Dus in die zin dat we daar een kader hebben gecreëerd dat redelijk losjes is. [...] we doen daar wel iets mee, maar dat laat toch een behoorlijk grote tolerantie toe.” (directeur PC 319)

Ook overuren hebben een grote invloed op de combinatie tussen arbeid en privé. In de gezondheids- en welzijnszorg presteert 9,9% regelmatig overuren zonder recuperatie, wat onder het Vlaamse cijfer ligt (20,7%). 20,8% van de medewerkers doet dit frequent met recuperatie, tegenover 15,7% op de volledige Vlaamse arbeidsmarkt. 69,3% doet nooit of soms overuren.

In de gezins- en bejaardenhulp worden heel wat minder overuren gepresteerd. 6,8% doet frequent overuren. In de jeugdbijstand, gehandicaptenzorg en het welzijnswerk worden er meer gepresteerd. 38,3% van de medewerkers doet er frequent overuren, waarbij men er wel vaker dan in de volledige arbeidsmarkt recuperatie voor krijgt (28,7% vs. 15,7%). In de kinderopvang en centra voor geestelijke gezondheidszorg doet 30,6% regelmatig overuren, waarbij 19,9% dit kan recupereren⁴⁵.

Overwerk wordt gemaakt door personen uit alle sectoren, maar komt in de kwalitatieve bevraging zeer frequent voor in de socioculturele sector.

Overuren zijn een gevolg van de werkdruk en de cultuur van een organisatie en worden zowel thuis, als op het werk gepresteerd. Medewerkers werken niet altijd met medeweten of steun van hun leidinggevende langer. Een aantal medewerkers geven aan dat vanuit hun organisatie streng wordt toegezien op deze overuren. Als men niet mag overwerken, maar de werkdruk gelijk blijft, wordt dit

⁴⁵ Voor de sectoren sociocultureel werk en de beschutte en sociale werkplaatsen zijn geen aparte cijfers van de werkbaarheidsmonitor beschikbaar, aangezien de respons uit deze sectoren te laag was om specifieke cijfers weer te geven. Deze sectoren zitten wel vervat in de algemene cijfers van de zorg- en welzijnssector.

in bepaalde gevallen thuis toch gedaan, of vindt men dit te betuttelend. Systemen waarbij men door sociale controle probeert het aantal overuren in te dijken, worden meer gesmaakt.

“Ik werk regelmatig langer... Eigen grenzen respecteren is een persoonlijk werkpunt... We mogen onze uren opschrijven maar niet elke overuur noteer ik. Ik probeer hier een evenwicht in te vinden.” (vrouw, 37j., jeugdhulp)

“Het blijft een kunst om grenzen te trekken en af te bakenen wanneer je werkdag stopt en je privéleven start. Overuren zijn snel gemaakt, 's avonds en/of in het weekend mails lezen gebeurt heel regelmatig, ... In de organisatie wordt er niet formeel gevraagd om meer, langer te werken of buiten de werktijd taken op te nemen, maar het lijkt wel een cultuur geworden die er in het managementkader (maar ook bij hulpverleners) door de jaren heen meer en meer ingekropen is.” (vrouw, 35j., algemeen welzijnswerk)

4.4. Rolconflicten

Gezin en werk zijn twee erg invloedrijke domeinen voor het welzijn van volwassenen. De rolverwachtingen van beide levensdomeinen zijn echter niet altijd compatibel, waardoor een rolconflict ontstaat. De rol als familielid of werknemer wordt moeilijker omwille van de rol en rolverwachtingen van het andere domein. Hierdoor beïnvloedt het gedrag op het werk het gedrag in de privésituatie, of de privésituatie het gedrag op het werk. Rolconflicten hebben diverse gevolgen, waaronder een verminderde arbeidskwaliteit, burn-out en een groot verloop⁴⁶.

Er zijn dus twee richtingen in het werk-familie-conflict⁴⁷:

- Work-to-family conflict doet zich voor wanneer ervaringen op het werk het gezinsleven beïnvloeden
- Family-to-work conflict doet zich voor wanneer het gezin het werkleven beïnvloedt.

Er zijn drie manieren waarop een dergelijk conflict zich voordoet:

- De tijdsinvestering van de ene rol verhindert de participatie in de andere
- De stress uit het ene levensdomein beïnvloedt het gedrag in het andere domein en vermindert de levenskwaliteit hierin
- Gedrag dat in het ene veld effectief en gepast is, is dat niet in het andere, maar doet zich daar wel voor

In de social-profitsector vinden we 3 types rolconflict waarbij het werk een invloed heeft op de medewerker naast de werktijd. Een eerste type komt voort uit het contact met personen in moeilijke sociale situaties. Medewerkers nemen deze zaken mee naar huis, waarbij ze dit vaak oplossen door het ventileren tegen partner of vrienden, en gaan sporten (cfr. 3.4) .

“Absoluut! Wanneer je met mensen werkt, neem je dit gemakkelijk mee naar huis. Wanneer je in conflict gaat met een collega of vrijwilliger, of er zijn spanningen, dan zijn die er op een persoonlijk niveau en is het erg moeilijk om die dingen op het werk te laten.

⁴⁶Netemeyer R., Boles J., & Mcmurrian R. (1996). *Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales*. Journal of Applied Psychology vol.84(4) pp. 400-410.

⁴⁷Greenhaus J. (2002) *Work-Family conflict*. Journal of The Academy of Management Review.

Omgekeerd werk het ook: wanneer je een goede dag hebt, ben je ook thuis beter gezind.”
(man, 26j., socioculturele sector)

Een tweede rolconflict dat regelmatig voorkomt komt voort uit een hoge werkdruk. Stress heeft een invloed op het gezins- en sociale leven. Mensen zijn thuis bezig met werk, wat in gezinnen spanningen kan geven. Hierin speelt telewerk een belangrijke rol. Thuis werken zorgt bij een aantal medewerkers voor een vervaging van de grenzen tussen werk en privé. Hierdoor gaat men meer bezig zijn met het werk dan zou moeten, of omgekeerd (cfr. 4.5).

“Ik ben meer gestresseerd. Dit zorgt soms voor onaangename momenten thuis.” (man, 26 j., socioculturele sector)

Een laatste conflict gaat om hoe de persoon zichzelf ziet en welke aspecten deze kan integreren op het werk of in de thuissituatie. Zo gaf één persoon aan een politieke visie te hebben die niet steeds strookt met de visie van de organisatie. Aan de hand van sociale media kan dit wel eens zorgen voor een conflict. Anderen moeten in persoonlijkheid duidelijk differentiëren tussen een werk-identiteit en een thuis-identiteit.

“Mijn werk en mijn gezinsleven hebben raakvlakken zodat ik soms het gevoel heb alsof ik maar blijf 'zorgen voor'. Het werk in de leefgroep is eigenlijk een huishouden dat je runt met alle praktische werkjes zoals de was en de plas. Zowel privé als op het werk probeer ik de vrije tijd zo zinvol als mogelijk in te vullen. [...] Het mentale niveau van mijn dochter en van vele bewoners komt overeen waardoor ik wel eens het gevoel kan hebben dat het werk thuis niet stopt.” (vrouw, 35j., zorg voor personen met een beperking)

“Ik ben al veel gegroeid maar denk nog steeds dat ik zeker niet echt goed ben. Vaak moet ik me opstellen op zo'n wijze dat dit niet echt overeenkomt met hoe ik zelf in elkaar zit. Het is geen waardenconflict maar eerder bepaalde karaktertrekken die ik professioneel gezien niet aan bod kan laten komen, maar wel maken dat er een zekere afstand is tussen mijn eigen ik en mijn werk-ik.” (man, 30j., socioculturele sector)

“Het is niet altijd gemakkelijk om werktaken, gedachten op het werk te laten. Zo bellen er soms klanten of regel ik nog iets thuis. Of een probleem krijgt plots 's avonds in bed een antwoord. Mijn werk is heel belangrijk voor mij omdat ik me er belangrijk door voel, ik wil daarom mijn prestaties continu verbeteren. Ik ben dankbaar dat ik twee kinderen heb die mij met regelmaat uit die wereld halen.” (vrouw, 35j., algemeen welzijnswerk)

Ook rolconflicten waarbij de werksituatie beïnvloed wordt door het privéleven komen voor. Hierbij maken de medewerkers melding van moeilijkere tijden thuis, die ook doorwegen op het werk. Medewerkers die naar dergelijke periodes verwijzen, geven aan dat steun van collega's en begrip van leidinggevenden voor hen erg belangrijk is.

“Privé heb ik dit jaar na een strijd van 25 jaar tegen kanker mijn ma (69 jaar) moeten afgeven. Combineer een palliatieve zorg privé ook nog maar eens met dat zwaar werk voor de medemens! dank zij één collega (eentje uit de duizend) heb ik de kracht en de moed gehad om te kunnen blijven werken . Dank ook aan mijn sectorverantwoordelijke waarvan ik heel flexibel mocht werken zodat ik de zorg thuis kon combineren met het werk.”
(vrouw, 46j., gezinszorg)

Een ander voorbeeld hiervan zijn rolconflicten die kinderverzorgers ervaren wanneer hun eigen kind naar de opvang komt. De rollen van moeder en collega blijken niet stevast vlot combineerbaar. Het maken van goede afspraken rond grenzen en open gesprekken met collega's hier rond zijn erg belangrijk.

“Nee, het is niet altijd eenvoudig. Want veel hangt ook af van, hoe moeilijk het kind het heeft, hangt heel veel af van de afstand die de begeleiding zelf kan nemen. Als zij echt de scheiding maken van ‘ik kom voor mijn werk’ en ik ben, maar ik ga wel eens goeiedag zeggen tijdens mijn pauze ofzo.” Maar het voor de rest aflijnen. Dan zien wij geen probleem. Als de mama heel veel, toch wel graag wil gaan kijken en zekerheid wil inbouwen, dan zien we dat dat het kind eigenlijk veel afhankelijker terug wordt van de zorg van de moeder. En dan is het weer een balans van zoeken. Maar meestal lost zich dat op via een klein gesprek. Collega’s geven dat ook onderling aan. “Kijk, als je bij mij in het groepje komt ben je wel een ouder. En je weet dat dat niet werkt als je lang blijft hangen en nog eens afscheid neem, dus hou het kort.” Dus ze helpen elkaar daar wel in.”

““[...] We hebben een aantal mensen die er heel goed mee om kunnen, en we hebben een aantal kinderen en mama’s die het er moeilijk mee hebben. Kinderen die constant aan het been hangen, wenen, waarbij het ook voor de medewerker zelf, die zelf wel heeft van “het is niet meer ok.” Maar ja, ze hebben ook niet altijd een andere oplossing in de buurt. Ja, als zij op zeven uur begint, moeten ze iemand vinden die om half zeven opengaat. Dus we laten het wel toe, maar er is wel discussie over.”

(directie kinderopvang)

4.5. Visie op telewerk

Medewerkers die de mogelijkheid krijgen te telewerken, zijn hier voor verschillende redenen erg enthousiast over. Toch zien ook medewerkers een aantal randvoorwaarden.

De combinatie met het gezinsleven en sociale activiteiten loopt voor velen beter. Anderen merken dan toch dat de scheiding werk-privé vervaagt door de mogelijkheid te telewerken. Het afbakenen van het werk wordt moeilijker.

Bij de respondenten waarvoor telewerk kan, wordt vaak aangehaald dat dit kan, maar niet noodzakelijk veel gebeurt. De redenen hiervoor zijn het bewaken van het onderscheid werk-privé, de binding met collega’s, verminderde concentratiemogelijkheden,... Hierbij wordt duidelijk dat het belangrijk is voor medewerkers zelf te kunnen kiezen of ze dit wensen. Opvallend is dat deze medewerkers zelf aanvoelen wanneer hun concentratie thuis minder goed is en er zelf voor kiezen niet aan telewerken te doen. Anderen schatten hun takenpakket zo in dat telewerk moeilijker haalbaar is.

“Ik vind de wetenschap dat ik thuiswerk kan doen leuk, het geeft een gevoel van ruimte, eigen planningsmogelijkheden worden vergroot. Ik merk echter dat ik er niet zoveel gebruik van maak, ik blijf het gevoel hebben beter te werken als ik aanwezig ben op het werk” (man, 48j., jeugdhulp)

“Thuis werken heeft zijn voordelen, daar ligt al mijn materiaal. Je spaart een uur per dag in verplaatsing. Maar je wordt sneller afgeleid. Je denkt ineens aan het avondmaal, was insteken, burens die bellen, e.d.” (algemeen welzijnswerk)

“Thuiswerk mag en kan. Ik kies ervoor om dit niet te doen -> ik ben graag aanwezig i.f.v. binding met collega's, op de hoogte te zijn van, ... + om het onderscheid privé - werk te houden.” (vrouw, 28j., jeugdhulp)

Eén persoon geeft aan dat het telewerk minder efficiënt verloopt, maar omwille van andere elementen globaal gezien toch een positief effect heeft op diverse vlakken. Het gaat hierbij om het algemeen welzijn, het verlagen van stress en de algemene productiviteit.

“Thuiswerk verloopt niet altijd even efficiënt, maar het verlaagt wel de stress. Doordat ik minder wordt gestoord en ik de verplaatsing niet moet maken, werk ik uiteindelijk evenveel als op het werk zelf.” (man, 26j., socioculturele sector)

Anderen zijn dan weer uitgesproken positief over de eigen prestaties bij het telewerken. Men wordt minder gestoord door telefoon, collega's, poetshulpen, cliënten, en kan zich bijgevolg beter concentreren.

“Thuis werken zou gemakkelijker zijn voor taken waarbij concentratie vereist is. Op kantoor lopen vele collega's langs met vragen en dan moet je het werk onderbreken.” (vrouw, 42, GID)

“Ik doe vaak mijn hoofdopvoederstaken thuis, dit is ook toegestaan. Ik werk thuis vaak sneller omdat ik dit ongestoord kan doen en zelf beslis wanneer ik die uren presteer. Ik werk echt een pak efficiënter thuis” (vrouw, 44j., zorg voor personen met een beperking)

Medewerkers geven hierbij wel aan dat het belangrijk is duidelijke afspraken te hebben rond telewerk. Er moeten onder meer afspraken te worden gemaakt over vergadermomenten en het ingeven van uren.

“Op zich zijn hier weinig of geen afspraken rond. We doen maar wat: zorg dat je werk gedaan wordt en zorg dat je niet te veel overuren maakt. We hebben hier vooral veel zelf in handen. Ik probeer hierin duidelijk te communiceren. Meer duidelijkheid rond thuiswerk zou het wel makkelijker, aanvaardbaarder, eenvoudiger kunnen maken.” (vrouw, 27j., socioculturele sector)

“[...] Een goede planning en een goed agendabeheer zijn onontbeerlijk en zorgen ervoor dat deze werkwijze bij ons goed lukt.” (vrouw, 26j., socioculturele sector)

“Het is in mijn huidige job zeker te doen om van thuis uit te werken. Ik doe dit ook soms, maar ik schrijf dan nooit mijn uren op. Ik denk dat ze dit wel bespreekbaar is, maar naar ik van collega's hoor hebben ze dit niet graag, dus vraag ik er ook niet om.” (vrouw, 57j., zorg voor personen met een beperking)

Een vraag aangaande telewerk was de invloed hiervan op het contact met collega's. Medewerkers gaven aan dat het contact met collega's voor hen van groot belang was, maar de samenwerking en het contact voor voltijdse medewerkers niet in het gedrang kwamen door de mogelijkheid te telewerken. Het aantal dagen waarop getelewerkt kan worden moet echter beperkt te blijven om dit te garanderen. Anderzijds blijkt dat medewerkers die dit gebrek ervaren, hier zelf mee omgaan door het telewerken te beperken.

“Ik werk af en toe thuis, met akkoord van de teamcoördinator, bijvoorbeeld ter voorbereiding van een namiddagvergadering. Ik werk dan veel geconcentreerder en productiever, er is geen afleiding, omdat het sporadisch is (gemiddeld één à twee halve dagen per maand) mis ik het contact met collega's niet, maar voor mij persoonlijk moet thuiswerk beperkt blijven (bv. geen dag per week) omdat contact met collega's onmisbaar is bij de uitoefening van mijn taken.” (man, 50j., algemeen welzijnswerk)

Eén persoon haalt telewerk aan als een maatregel die de haalbaarheid van de pensioenleeftijd verhoogt.

“Betere financiële vooruitzichten in de toekomst (motiveert om langer in dienst te blijven), occasioneel thuiswerk, vertrouwen en flexibiliteit. Allicht moet takenpakket lichtjes aangepast worden als ik tot pensioenleeftijd hier zou blijven want een 50-er die rechtstreeks met jongeren samenwerkt (vormingen geven bv) is misschien niet zo leuk voor

de jongeren zelf dus dan zou takenpakket vooral administratief zijn wat ik geen probleem vind. Ik wil me wel gewaardeerd voelen, vertrouwen en flexibiliteit krijgen. Erkenning en waardering van ervaring.” (vrouw, 35j., socioculturele sector)

De mogelijkheid tot telewerken is voor medewerkers een kwestie van vertrouwen vanuit de leidinggevenden. Als het niet mag, komt dit door een gebrek aan vertrouwen en zien veel medewerkers het als een ‘belachelijke maatregel’ die efficiëntie in de weg staat. Indien het wel kan, ervaren medewerkers een motiverend vertrouwen.

“Dit zou zeker mogelijk zijn. Mijn voorgangster had één dag waarop ze thuis mocht werken. Bij mij is deze gunstmaatregel niet van toepassing. Dit zou met momenten zeer bruikbaar zijn. [...] Sommige taken - zoals de eerder inhoudelijke - zijn perfect van thuis uit te realiseren. Als dit kon, zou ik er zeker gebruik van maken. Lijkt me een haalbare kaart. Volgens mij heeft veel te maken met vertrouwen. Op zich is het gek dat het wel toegestaan is om langer te werken op kantoor zonder supervisie, maar dat je niet van thuis uit mag werken.” (man, 26j., socioculturele sector)

4.6. Verlofregeling

Met betrekking tot de hoeveelheid verlof die personen uit de social profit krijgen, zijn de geluiden gemengd. Een aantal medewerkers blijken tevreden met het aantal dagen vakantie die ze krijgen. Zowel jongere als oudere medewerkers uit verschillende sectoren en verschillende arbeidsregimes geven aan tevreden te zijn.

“Het aantal vakantiedagen draagt zeker bij tot mijn arbeidstevredenheid.” (man, 26j., zorg voor personen met een beperking, voltijds)

“Vakantiedagen en arbeidsduur zijn wel in orde.” (vrouw, 58j., socioculturele sector, halftijds)

Het idee te weinig verlof te hebben, komt van personen van alle leeftijden. Toch komt het in deze survey niet voor dat personen die minder dan 4/5e per week werken dit zo zien. Verschillende personen merken op dat meer vakantie voor hen aangewezen zou zijn omwille van de emotionele belasting die zij ervaren op het werk. Meer ademruimte is volgens hen aangewezen.

“Werken in onze sector is zeker niet eenvoudig. De situaties waarin wij terecht komen zijn soms onvoorstelbaar schrijnend. Het is altijd niet even eenvoudig om dit thuis zomaar te vergeten en voor je zelf een duidelijk grens te stellen tussen werk en privé. Veel hangt af van hoe je je voelt om deze opdeling goed te kunnen maken. Ik merk dat het gemakkelijker gaat wanneer je er even tussenuit kan. Dit vind ik een groot probleem in onze sector, het aantal verlofdagen is onvoldoende “ (man, 26j., zorg voor personen met een beperking, voltijds)

“Het is een job die mentaal heel wat vraagt dus wat meer vakantie is aangewezen. “ (vrouw, 35j., jeugdhulp, 4/5)

“Beperkt aantal vakantiedagen (20 dagen op jaarbasis voor voltijdse equivalent) staat niet in verhouding met werkdruk en caseload. Met andere woorden: te weinig vakantiedagen.” (vrouw, 30j., gezondheidsinrichtingen en –diensten, voltijds)

Ook aangaande verlof en het aanvragen er van, is het voor de medewerker belangrijk openheid en flexibiliteit te ervaren. Waar dit niet het geval is, of waar dit niet mogelijk is, boet men in aan de tevredenheid.

“Vakantiedagen is een heikel punt. Wij krijgen onze vakantie in 1 blok tijdens de zomervakantie. Liever zou ik persoonlijk nog een week elders in het jaar willen kiezen.” (man, 24j., jeugdhulp)

“Voor een deel doen deze af aan mijn arbeidstevredenheid. Er wordt heel veel van je verwacht en hiervoor krijg je weinig terug. Er wordt van je verwacht dat je een volledig jaar werkt. Wanneer je vraagt om enkele dagen op vakantie te gaan, wordt dit ferm afgeblokt door de leidinggevenden.” (vrouw, 24j. jeugdhulp)

Zowel bij werknemers als werkgevers komen de arbeidsduurverminderingssystemen,⁴⁸ die in de social profit gelden, regelmatig terug. Eén van deze systemen is het systeem van ‘vrijstelling van arbeidsprestaties’(VAP-dagen / rimpeldagen). Door dit systeem kunnen werknemers vanaf de leeftijd van 35 jaar geleidelijk en proportioneel aan hun tewerkstellingspercentage, minder uren werken zonder loonverlies. VAP-dagen gelden voor medewerkers uit de volledige social-profitsector,⁴⁹ maar de voorwaarden verschillen tussen de deelsectoren⁵⁰.

De maatregelen zijn bedoeld om werknemers langer aan het werk te houden, maar hebben echter zowel voor- als nadelen en zijn zeker niet onbesproken. Omwille van een vergrijzing binnen de sectoren wordt de impact van de VAP-dagen naar de toekomst almaar relevanter.

Medewerkers die zich positief uitlaten over deze dagen zijn oudere medewerkers die hierdoor de combinatie arbeid- privé beter kunnen maken, of die aangeven hierdoor het werken op hun of hogere leeftijd haalbaarder te vinden. De waardering voor het systeem is voornamelijk bij werknemers die er recht op hebben en gebruik van maken merkbaar.

“Er zijn in de sector reeds verschillende middelen, o.a. "rimpeldagen", waardoor 'oudere' werknemers meer vakantie kunnen nemen. Dergelijke regelingen, op oudere leeftijd makkelijker naar een niet-voltdags systeem over te gaan, lijken mij opportuun.” (man, 33j. beschutte werkplaats, voltdags)

“Behouden van de systemen van arbeidsduurvermindering op bepaalde leeftijd(met bijkomende aanwerving)” (man, 58j., beschutte werkplaats)

“Behouden van de arbeidsduurvermindering voor +35 jarigen en de ADV voor +45,+50 en +55 !!!!! dit ter compensatie van 'het karige loon'” (man, 45j., jeugdhulp, voltdags)

“Stress: steeds hoog. Vroeger waren er piek- en dalmomenten doch door de ouder worden equipe met steeds meer mensen die recht hebben op arbeidsduurvermindering wordt de stress van de overblijvende medewerkers hoger. Is intern werkpunt dat we heden onder de loep nemen.” (man, 41 j., socioculturele sector)

“Aantal vakantiedagen en extralegale dagen (VIA) zijn prima!! Hierdoor slaag ik erin het werk fysiek vol te houden EN geregeld op mijn kleinkinderen te babysitten.” (vrouw, 59j., zorg voor personen met een beperking)

⁴⁸ In dit rapport door respondenten vaak ADV-dagen genoemd.

⁴⁹ PC 318, PC 319, PC 327, PC 329, PC 330 en PC 331

⁵⁰ Voor een uitgebreide beschrijving van deze arbeidsduurverminderingssystemen verwijzen we naar Lamberts, M., Pacolet, J., Hendrickx, F., Terlinden, L., Vanormelingen, J., De Groof, S. (2014). *Versterking van het arbeidsvolume in de socioculturele sector in Vlaanderen*. Leuven: HIVA-KU Leuven.

Een klacht die in verband met de 'rimpeldagen' veelvuldig naar voor komt, is het feit dat er geen vervanging voorzien is voor de toch wel grote blokken verlof die extra worden opgenomen. Dit betekent vaak dat de werkdruk van de persoon met recht op ADV-dagen stijgt evenals voor de collega's van deze persoon. De jongere collega's worden hierdoor benadeeld in zowel het aantal vakantiedagen waar men recht op heeft, als in de werkdruk die stijgt. De rimpeldagen hebben een effect op de praktische haalbaarheid van doelen binnen organisaties en teams.

"Bij ons is dat zelfs zo ver dat wij overwegen van teams in functie van leeftijd anders te gaan samentellen. Omdat je... ja, als de regeling vanaf 45 begint dat, als je in een team zit met nogal 45-50-plussers bij zijn. Dat wordt niet volledig gecompenseerd, de middelen die daar tegenover staan zijn niet groot genoeg om te compenseren. Dus dan boet je in op de continuïteit en dat zorgt voor onevenwichten. En dat creëert een spanning, want uiteindelijk willen die teams niet uit elkaar he. Dus... Het is en interessante piste, maar ge moet natuurlijk iets hebben om te gaan herverdelen " (leidinggevende PC 319)

Klachten rond het oneerlijke aspect ten aanzien van de jongere medewerkers komen, naast vanuit leidinggevenden, voornamelijk van medewerkers onder de 40 jaar. Aangezien de ADV-dagen niet worden geteld in het aantal voltijds equivalenten, wordt de beschikbare arbeidstijd in teams met oudere medewerkers overschat. Hierdoor is het moeilijker om in een team vervangingen te organiseren. Dit is zowel voor de werknemers die samenwerken met mensen met recht op ADV-dagen het geval, als voor de gerechtigden zelf. Ook dragen de ADV-dagen bij aan een algemene stijging van de werkdruk.

"Arbeidsduurvermindering voor 45-plussers zorgt er enkel voor dat andere werknemers hun werk moeten overnemen. Je kan niemand extra aanwerven voor 1, 2 of 3 dagen in de maand." (vrouw, 42j., socioculturele sector)

"Bij ons in het team zit momenteel een 45-plusser. Het nadeel hiervan is dat van hem soms enkele diensten wegvallen. Wanneer er diensten gewisseld moeten worden of wanneer er iemand extra moet opkomen, mag hij niet ingeschakeld worden. Dit met als gevolg dat we dan maar op 5 personen kunnen terugvallen en vaak is er maar 1 iemand die de nodige dienst kan doen waardoor je haast verplicht wordt om deze te doen." (vrouw, 24j., jeugdhulp)

"Te veel 45-plussers = meer verlof = minder aanwezigheid op werkvloer = verhoogde werkdruk voor andere jongere collega's." (vrouw, 31j., zorg voor personen met een beperking)

"Ik hoop op compenserende maatregelen om de 45plussers hun verlof te kunnen opvangen. Jonge mensen mogen niet de dupe zijn. (Burn-out)" (man, 36j., jeugdhulp)

Opmerkingen rond de gestegen werkdruk bij de gerechtigde komen van 60-plussers, voor hen is het soms niet mogelijk deze dagen op te nemen, omwille van een te hoge werkdruk.

"Als 60-plusser kan ik helemaal niet klagen. Probleem is juist dat ik door de vele dagen arbeidsduurvermindering mijn werk niet meer fatsoenlijk kan doen, daarom neem ik die nooit allemaal op." (man, 63j., socioculturele sector)

"Er is niet altijd voldoende tijd; ik heb ook veel ADV waardoor ik tijd verlies om mijn werk te doen. Werktijd wordt nuttig besteed, de vergaderingen die we hebben zijn functioneel en belangrijk." (man, 55j., GID)

Daarnaast blijken oudere medewerkers omwille van deze vakantiedagen minder interessant te zijn voor werkgevers. Deze medewerkers zijn duurder en door de ADV-dagen vaker afwezig. Dit heeft als gevolg dat werkgevers bewust discrimineren op basis van leeftijd om zo, ondanks de meerwaarde die oudere medewerkers kunnen zijn, de kosten en werkdruk voor de medewerkers te drukken. Van job veranderen wordt oudere leeftijd veel moeilijker. Hierbij wordt ook verwezen naar de stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand. Deze problematiek zal naar de toekomst toe alleen groter worden, tenzij men zich focust op de jongere medewerkers bij het aanwervingsbeleid.

“Nu wat dat... wij hebben eens een interim kokkin aangenomen, toen een van onze koks ziek werd. En die was 48. En die had direct alle Y-dagen (ADV-dagen) en dat is eigenlijk hallucinant. Nooit in de sector gewerkt, altijd huisvrouw geweest en dan ineens die dagen krijgen terwijl... Daar hadden de mensen het wel moeilijk mee. En dat werd ons achteraf ook verweten. Dat gaan we ook niet meer doen. [...]”
(leidinggevende PC319)

“Door de stijgende baremieke lonen en de ADV 50+ wordt de arbeidsmobiliteit sterk 'afgeremd' vergelijkbaar met vaste benoemingen in de openbare sector.” (man, 53j., socioculturele sector)

“Rimpeldagen en outplacement en al die zaken en daar zie je tegenop en die werf je gewoon dus niet meer aan.”
“Ik vind een goede mix ideaal, maar wij gaan niemand pushen om te vertrekken. Maar we gaan af en toe wel eens zuchten met de rimpeldagen.”
(leidinggevendenden kinderopvang)

Oudere medewerkers voelen zich schuldig ten opzichte van collega's en werkgever. Dit door de gestegen werkdruk kost. Dit heeft negatieve gevolgen voor de motivatie.

“De extra verlofdagen die we nu krijgen, vrijgestelde arbeidsprestaties omwille van de leeftijd, had ik eigenlijk beter kunnen gebruiken als mijn kinderen klein waren. Nu is dit wel leuk en kan ik nu voor mijn kleinkind zorgen, maar we hebben dikwijls met de handen in het haar gezeten toen de kinderen klein waren. Ik had wel geluk dat mijn schoonouders niet lang meer hoefden te werken en ik altijd een toevluchtsoord had als de kinderen ziek waren of vrij waren van school. Als ik soms jonge collega's zie die kinderen hebben en die helemaal geen ouders of schoonouders hebben die voor hun kinderen kunnen zorgen, dan is dit soms rampzalig. Toen ik nog een leidinggevende functie had, was er ooit eens een collega die haar kind meebracht naar het werk omdat ze geen opvang had in het weekend, dat kan je niet toestaan en aan de andere kant neemt dit personeelslid wel haar verantwoordelijkheid om te komen werken.” (vrouw, 57j., socioculturele sector)

“Dat oudere medewerkers meer verlof krijgen vind ik prima. Dat dit qua vervanging slecht geregeld is maakt dat die mensen onder een soort schuld-druk komen te staan wat zeer onprettig is.” (man, 45j., jeugdhulp)

Ook oudere medewerkers die recht hebben op deze maatregelen, voelen zich vaak verplicht er gebruik van te maken. Twee personen vinden de maatregel niet noodzakelijk om het werken langer vol te houden. Sommige leidinggevendenden menen zelfs dat het dalen van het aantal werkuren er voor zorgt dat men minder in het werkritme blijft.

“Arbeidsduurverkorting (ADV) is wat teveel van het goede; op 55 jarige leeftijd heb ik echt nog wel genoeg energie om een normale werkweek te werken.” (man, 55j., gezondheidsinrichtingen en -diensten)

“Vakantiedagen zijn ruim voldoende (minder dagen zou ik geen probleem vinden)” (man, 50j., algemeen welzijnswerk, werkt 4/5)

“Maar ik heb toch vragen gekregen van begeleiders die eigenlijk omwille van de ADV-dagen gevraagd hebben om meer te mogen werken. Omdat ze al zo weinig aanwezig zijn, en om dan elke keer de draad terug op te pikken. En als je dan al, laat staan halftijds werkt, dan nog eens zo veel dagen thuis, die geraken niet meer in het ritme. Op alle vlak, fysiek, maar mentaal ook niet. Die dat komen vragen zijn van “mag ik 75% komen merken, met die ADV-dagen, dan ben ik tenminste nog een halftijdse hier.” (directie kinderopvang)

4.7. Verloning

In dit onderzoek wordt de tevredenheid met de verloning minder diepgaand en niet per sector bestudeerd. Dit aangezien verloning deel uitmaakt van rechtstreeks overleg tussen de sociale partners op sectorniveau en in de sector minder beïnvloed wordt door de directie of de medewerker.

Met betrekking tot de verloning, zien we dat velen de vergelijking met de profitsectoren maken, en niet tevreden zijn. De vraag naar extralegale voordelen zoals maaltijdcheques en een hospitalisatieverzekering bovenop de huidige verloning wordt in elke sector aangehaald.

Voornamelijk medewerkers die ontevreden zijn over de balans werk-privé geven aan dat ze daarom ontevreden zijn om hun loon. Onbetaalde overuren hebben een invloed op de arbeidstevredenheid van de medewerkers. In de jeugdhulp en de zorg voor personen met een beperking bestaat een ergernis over de verloning van overnachtingen.

“Mijn grote frustratie betreffende mijn werk is dat wij slapende nacht hebben maar hiervoor niet volledig worden betaald. We verliezen per nacht 4 uur. Ik begrijp dat we, omdat we slapen, geen nachtvergoeding verdienen. Maar ik ben wel op mijn werk dus mijn uren zouden wel moeten tellen. Op die manier zou een nacht minder doorwegen op mijn privéleven.” (vrouw, 43j., jeugdhulp)

Naast ontevredenheid met het loon die voortkomt uit een ongelijke arbeid-privébalans, geven medewerkers aan dat ze in gevallen van omgaan met agressie en bij zware emotionele belasting toch vinden dat ze te weinig verdienen. In de socioculturele sector, de jeugdhulp, het algemeen welzijnswerk en de sociale werkplaatsen blijkt dat jongere, hoger opgeleide medewerkers vaker de intentie hebben om te vertrekken uit financiële overwegingen.

4.8. Deelconclusie arbeidsvoorwaarden

Met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden bekeken we in dit rapport de arbeidsmobiliteit, bedreigingen en onzekerheden, de arbeidsuren, de verlofregeling, verloning en de formele leermogelijkheden.

Vlakke structuren zijn eigen aan de social profit sector. De mogelijkheden tot mobiliteit hebben gevolgen voor de arbeidstevredenheid van werknemers. Effecten op motivatie en hoe haalbaar men de pensioenleeftijd ziet worden duidelijk aangehaald door medewerkers. Medewerkers die minder mogelijkheden krijgen en geen openheid ervaren rond deze thema's geven aan dat dit voor hen een reden is om uit te kijken naar een andere functie. Positieve uitlatingen omtrent de eigen organisatie vinden we terug bij organisaties die openstaan voor dialoog omtrent groei binnen de organisatie. Dit ondanks een vlakke organisatiestructuur. Medewerkers die de mogelijkheid krijgen tot jobrotatie schrijven hier enkel positieve effecten aan toe op hun eigen motivatie.

Een aantal knelpunten zijn van sociaaljuridische aard en een groot deel hiervan heeft een negatieve invloed op het aanvoelen van de combinatie werk-privé. De arbeidsvoorwaarden hebben ook een invloed op de ervaren werkdruk, stress, motivatie, draagkracht en emotionele arbeid. Medewerkers vinden shiftwerking en onregelmatige uren op zich geen probleem. De balans werk-privé wordt vooral moeilijk wanneer men niet lang op voorhand kan plannen. Tijdig plannen met de mogelijke flexibiliteit voor het onderling wisselen in uren is voor de medewerker optimaal.

Met betrekking tot telewerk blijkt dat medewerkers de mogelijkheid tot telewerk altijd waarderen, ook als ze hier niet op ingaan. Medewerkers maken voor zichzelf uit in welke mate het effectief doen van telewerk efficiënt en zinvol is. Goede afspraken rond aanwezigheden en vergadermogelijkheden zijn wel noodzakelijk.

De wettelijke uurregelingen voor shiftwerk worden zeer negatief ervaren door alle betrokkenen. Bij het bespreken van de roostering in organisaties die werken in shiften, blijkt dat de roostering die wettelijk wordt opgelegd zowel voor leidinggevendenden als voor medewerkers negatief wordt onthaald. Er worden nadelige effecten aangehaald op de balans werk-privé en op de hulpverlening naar cliënten toe. Binnen organisaties worden de regels liever ruim geïnterpreteerd, aangezien ze bij strikte interpretatie als onhaalbaar worden beschouwd. Medewerkers en verantwoordelijken ervaren het aantal ADV-dagen op een diverse manier, ongeacht hun leeftijdsgroep.

In de social-profitsector kampen medewerkers met onzekerheden door een aantal bedreigingen in de vorm van algemene constante veranderingen, tijdelijke contracten, projectwerking en tijdelijke werkloosheid.

5. Arbeidsomstandigheden

De arbeidsomstandigheden hebben betrekking tot de omgeving waar men werkt en het materiaal dat ter beschikking staat.

Uit de werkbaarheidsmonitor blijkt dat 12,9% van de Vlaamse arbeidsmarkt kampt met belastende arbeidsomstandigheden. In de gezondheids- en welzijnssector is dit 14,7%. Het cijfer uit de zorg- en welzijnssector wordt voornamelijk naar boven geduwd door de belasting die men ervaart in de ouderenzorg. Een schrijnende 23,6% van de medewerkers heeft hier last van. Binnen de Vlaamse sectoren blijkt dit in de jeugdbijstand, gehandicaptenzorg en het algemeen welzijnswerk mee te vallen, met 6,7%. In de kinderopvang en centra voor geestelijke gezondheidszorg werkt 9,1% in belastende arbeidsomstandigheden. Binnen de gezins- en bejaardensector ligt het cijfer ook hoger. Hier rapporteert men dat 15,5% van de medewerkers belastende arbeidsomstandigheden ervaart⁵¹.

5.1. Werkplek

Onderzoek, zoals de werkbaarheidsmonitor, leert ons dat de fysieke werkomstandigheden een invloed hebben op de arbeidssatisfactie.

Factoren die hierbij een rol spelen zijn:

- goede bereikbaarheid
- geconcentreerd kunnen werken
- voldoende privacy
- een aangenaam binnenklimaat qua temperatuur, luchtkwaliteit, (dag)licht en geluid
- Op het werk willen mensen graag contact met collega's, leidinggevendenden, vrijwilligers en cliënten, maar enkel op momenten dat het hen uitkomt en niet te veel. De werkplek heeft een invloed op de mogelijkheden tot contact.

Uit de bevraging komen al deze elementen ook naar voren.

Met betrekking tot de bereikbaarheid van de werkplek kaarten de respondenten een stijging in file- en parkeerproblematieken aan. Gelukkig is de zorg- en welzijnszorg een sector waar de pendeltijd gemiddeld lager ligt dan die in de volledige Vlaamse arbeidsmarkt. In zorg en welzijn is drie kwart van de medewerkers binnen het uur op het werk, waar dit in Vlaanderen voor twee derden het geval is. Vooral in de gezins- en bejaardenhulp ligt de gemiddelde pendeltijd laag, met de helft van de medewerkers die minder dan een half uur verplaatsingstijd rekenen.

Als medewerkers op verschillende locaties werken, houdt dit grotere verkeersrisico's in. Met name binnen de gezins- en bejaardenhulp zijn verplaatsingen een grote oorzaak van arbeidsongevallen. Het gebruik van materiaal over verschillende werkplekken is in andere sectoren vermoeiend.

⁵¹ Voor de sectoren sociocultureel werk en de beschutte en sociale werkplaatsen zijn geen aparte cijfers van de werkbaarheidsmonitor beschikbaar, aangezien de respons uit deze sectoren te laag was om specifieke cijfers weer te geven. Deze sectoren zitten wel vervat in de algemene cijfers van de zorg- en welzijnssector.

Uit de vragen naar de gebouwen waarin wordt gewerkt, blijkt dat heel wat medewerkers de kwaliteit van hun werkplek ondermaats vinden. Met betrekking tot de temperatuur komen de oude gebouwen aan bod, die in de zomer te heet en de winter te koud zijn. Hierbij worden in alle sectoren problemen gemeld rond luchtkwaliteit, vochtproblemen, schimmels en slecht werkende ventilatie. Ook muizen vonden blijkbaar de weg naar de social-profit.

“Ik wou dat ik zicht had op de manier waarop een instelling voor gehandicapten haar middelen verzamelt. Ik vind het niet kunnen dat er bij ons geen geld is voor warm water op de kamers van sommige bewoners, dat de verf van de muren bladert en de warmte de gebouwen uitstroomt wegens gebrek aan isolatie. Dat we geen deftig materiaal kunnen kopen om te werken en er geen geschikte ruimtes zijn. Dat er geen geld is om een behoorlijke tillift aan te kopen en dat we dus maar onze rug moeten kapot heffen.” (vrouw, 31j., ondersteuning van personen met een handicap)

Naast de verouderde gebouwen worden ook nieuwbouw- werkplekken besproken. In deze gebouwen zijn er bij heel wat respondenten problemen met airco, droge lucht, het niet zelf instellen van de temperatuur en ramen die niet kunnen worden geopend

“De verlichting en verwarming van het lokaal zijn niet optimaal en soms moeilijk te regelen, dit kan wel een invloed hebben op de moraal. De stoelen zullen volgend jaar vervangen worden en dit zal al veel verhelpen. Vooral de kleine ruimte waar we met velen samen zitten, kan het psychisch welbevinden beïnvloeden. Je wordt ook constant gestoord en kan dan niet verder geconcentreerd werken.” (vrouw, 42j., GID)

Ook beperkte hygiëne of rommeligheid van bepaalde locaties wordt vermeld door personen die op verschillende werkplekken werken. Het ondersteund worden in het omgaan met problematische situaties is voor medewerkers belangrijk en kan frustraties voorkomen.

“Ik denk dat ik in naam van meerdere collega's mag zeggen, dat het ergste probleem zich voordoet wanneer we negen uur in een echt héél vuil gezin moeten verblijven, maar daar is ondertussen volgens het bureau een oplossing voor: het staat vermeld in de computer. WE VOELEN ONS NIET ECHT GEHOLPEN MET DEZE MANIER VAN OPLOSSEN;” (vrouw, 46j., GID)

“Doordat onze verwarming stuk was, hebben we een aantal maanden in de koude gewerkt. Er was geen sprake van om naar huis te mogen gaan om daar te werken (vreemd!) maar er werd ook niet echt ingegrepen om het werken aangenamer te maken. We moesten dan maar zelf in actie schieten en namen verwarmingselementen van thuis mee.” (man, 26j., socioculturele sector)

We noteren een grote invloed van de werkplek op motivatie en hoeveel voldoening respondenten uit hun werk halen. Dit komt doordat de ruimte waar men in werk een belangrijke invloed uitoefent op het concentratievermogen.

“De bureaus zijn veel te klein. We zitten met 6 collega's gepropt in één bureau. Dit heeft een nefaste invloed op de kwaliteit van werk. Denk maar aan het maken van verslagen over jongeren als je in een overvol bureau zit. Ook is het vaak moeilijk om je te concentreren op wat je bezig bent. Ik ben hierdoor minder productief en mijn leidinggevende weet dit ook.” (vrouw, 30j. jeugdhulp)

Ook de relatie met collega's kan onder druk komen te staan door de eigen werkplek. Met te veel collega's een kleine ruimte moeten delen zorgt er voor dat men het eigen werk uitstelt, of thuis doet. Anderen die niet permanent op 'de bureau' zijn, stellen werk uit tot momenten waarop de collega('s) afwezig zijn. Een voordeel van het delen van bureauruimtes is het nauwe contact met collega's, waar

personen met een eigen bureauruimte soms wel een gebrek aan ervaren. Naast geluidsergernis kan het met te veel in een kleine ruimte zitten ook zorgen voor een 'zuurstofgebrek'. Andere medewerkers ervaren het dan weer als positief in een landschapsbureau te werken en waarderen het contact met de collega's.

"Wat me meer stoort is de ruimte: overal in onze voorziening klaagt men van te weinig ruimte. De ateliers zitten overvol, wij zitten met 3 in een bureau van 12m² en de dinsdagmorgen zelfs af en toe met 4 personen. Er zou ook nog steeds een verpozingsruimte voor het personeel moeten komen maar dat betekent opnieuw dat iemand anders zijn ruimte kwijt is." (personeel of bewoners) ..." (vrouw, 43j. Ondersteuning van personen met een handicap)

Medewerkers van de social profit die werken in leefgroepen en geen ruimte hebben om administratief werk te doen, geven aan dat dit een groot gebrek is. Zij kunnen zich vaak niet concentreren omdat ze worden gestoord door bewoners.

"Er is nergens een rustige werkplek om je af te zonderen om bijvoorbeeld verslagen te maken. Door de veelheid aan verschillende taken en het feit dat ik maar beperkt aanwezig ben (landingsbaan-, kan ik niet alle taken op het werk afwerken: te veel onderbroken, te veel volk over de vloer, ... Daardoor werk ik ook van thuis uit, wat dan weer tot wrijvingen leidt door het creëren van overuren of niet voldoende aanwezig zijn op het werk." (vrouw, 53j., jeugdhulp)

Ook de indeling van de ruimtes zorgt voor voor- en nadelen. Leidinggevenden en leefgroepen die ver van het bureau zitten, of onhandige indelingen van de ruimte zorgen voor irritatie. De indelingen van de ruimtes hebben een invloed op de contactmogelijkheden met anderen op de werkplek, de concentratiemogelijkheden, de privacy en vergadermogelijkheden.

"Ja, als ik te vaak onderbroken wordt door de deurbel/de telefoon/collega's van andere afdelingen die iets komen vragen/bezoekers/... kan ik mij soms niet meer concentreren op het werk dat ik moet doen: verslagen maken, complexere mails/brieven opstellen, boekhouding doen, plannings maken, ... Door ligging bij de deur van ons lokaal wordt je als eerste aangesproken door de collega's/bezoekers die binnenkomen. Soms leuk soms vervelend. Er is niet voldoende privacy. Gezien we onthaal doen moet de deur ook openblijven." (vrouw, 53j. jeugdhulp)

"Mijn bureau ligt ook ver van de leefgroep die ik ondersteun, waardoor ik veel tijd in de leefgroep en ver van mijn eigen bureau doorbreng. Dit vind ik wel lastig, ik had liever dicht bij de leefgroep gezeten." (vrouw, 27j., jeugdhulp)

In geval van klachten omtrent privacy op het werk, wordt hierbij meestal verwezen naar privacy tijdens gesprekken en voor cliënten. Vergaderlokalen die onvoldoende zijn afgeschermd, waar mensen binnen en buiten komen en die te zichtbaar zijn of enkel toegankelijk via andere lokalen zijn een ergernis. Deze klachten hebben een invloed op de kwaliteit van gesprekken, vergaderingen en dienstverlening. Ook gedeelde bureauruimtes zorgen voor een verminderde privacy, die voornamelijk wordt ervaren bij het voeren van telefoongesprekken.

"Als er meer en beter gerief was zou ik beter kunnen werken. Er is ook geen aparte gespreksruimte voor evaluatie en/of functioneringsgesprekken. Dit is vaak lastig omdat we constant gestoord worden tijdens gesprekken." (vrouw, 24j., sociale werkplaats)

"Vaak een tekort aan aparte vergaderruimte indien je een intern overleg hebt met een collega. Hiervoor gebruiken we dan meestal het koffielokaal (niet altijd ideaal omdat er anderen komen binnenlopen)." (vrouw, 42j. GID)

“Het is soms moeilijk om een rustig plekje te vinden: telefoons, mensen, apparaten, drukte, ...” (man, 25j., sociale werkplaats)

De medewerkers hebben tevens oog voor de veiligheid van de werkplek. Zorgen hebben hierbij te maken met de aangepastheid van de werkplek in geval van het eventueel moeten werken met agressieve cliënten, brandveiligheid en het veiligheidsgevoel over de ligging van het gebouw.

“Het kantoor is mooi, maar ligt op een verkeerde plaats, een niet al te veilige plaats. Zeker in de winter is het niet echt veilig als je als dame alleen op kantoor zit. Daardoor wordt de deur dan vast gedaan, als er iemand alleen op kantoor zit.” (vrouw, 40j., socioculturele sector)

“Nu is er nog voldoende ruimte, maar de tijden gaan hier echter veranderen, we wonen hier met 9 bewoners (er zijn er 2 dit najaar overleden). Er zouden er 11 bijkomen! We gaan heel veel van onze huidige ruimte moeten afgeven wat ik eerlijk gezegd niet zie zitten. Nu hebben we kastenkamers, een kamer voor onze waskarren en een kamer voor badstoel, carendostoel en andere hulpmiddelen. Dit gaat in de toekomst allemaal naar de gang moeten verhuizen!! (die nu eigenlijk al niet al te breed is en waar een elektrische rolstoel in moet passeren) Ik heb hier ook ernstige vragen bij rond de brandveiligheid.” (vrouw, 28j., ondersteuning van personen met een handicap)

Gebreken op vlak van ergonomie van de werkplek als locatie, gelden voor personen met een beperking en oudere medewerkers. De toegankelijkheid van de werkplek is vaak ondermaats. Dit geldt zowel voor cliënten als voor de medewerkers van de organisatie en werd vaker gemeld in de gehandicaptenzorg.

“Geen aangepaste accommodatie voor mensen met fysieke beperking en toch cliënten in rolwagen, ...” (vrouw, 34j., ondersteuning van personen met een handicap)

5.2. Materiaal

De ergonomie, bruikbaarheid, kwaliteit en kwantiteit van het materiaal waar medewerkers in de social profit moeten werken heeft een invloed op de arbeidssatisfactie, gezondheid en de haalbaarheid van de pensioenleeftijd. Problemen met materiaal zorgen voor een verminderde kwaliteit van de dienstverlening, frustraties en in sommige gevallen voor een grotere kans op agressie van de cliënt. Bij afwezigheid van degelijk, ergonomisch materiaal, gaat de tevredenheid met de werkgever achteruit. Ergonomische problemen zijn een reden tot vertrek bij jongere medewerkers en een belangrijke reden om het werk niet vol te houden tot de pensioenleeftijd. Opmerkingen rond ergonomie en kwaliteit van materiaal kwamen er vanuit medewerkers uit alle leeftijdscategorieën. Uit de antwoorden blijkt dat organisaties uit de Vlaams social profit vaak moeilijkheden hebben om voldoende kwaliteitsvol materiaal in te zetten.

“[...] Waarom zijn die tilliften van meer dan 20 jaar nog in gebruik? Moeten mensen hun lichaam eerst zwaar beschadigen? En wat doet men dan? Andere jongeren aannemen, en dan begint het van voor af aan?” (vrouw, 54j., zorg voor personen met een beperking)

“Het werk op zich mag nog zo leuk zijn als er geen en/ of onvoldoende, of slecht materiaal is werkt dit wat demotiverend” (vrouw, 26j., sociale werkplaats)

“Niet bang om mijn werk te verliezen. Eerder van plan om zelf weg te gaan doordat het te fysiek werk is en rug en schouderprobleem krijg en nog jong ben.” (vrouw, 30j., zorg voor personen met een beperking)

De kwaliteit, kwantiteit en regels rond materiaal beïnvloeden in grote mate de tevredenheid van de medewerkers met de leidinggevenden. Het bepaalt in grote mate of medewerkers zich gerespecteerd en gehoord voelen. Het aanvragen van materiaal is in vele gevallen problematisch. Leidinggevenden lijken inspraak rond materiaal te blokkeren, hanteren bureaucratische procedures, of investeren niet. Transparante methodes van aanvragen en het vermijden van willekeur in bedelen van werkmiddelen dragen bij tot de arbeidssatisfactie. Ook rond de verwachtingen vanuit leidinggevenden rond resultaten en het naleven van regels die niet realistisch zijn omwille van beperkingen in materiaal kunnen zich frustraties en risico's voordoen.

“Op mijn werk is er veel aandacht en zorg voor het personeel. Dit vertaalt zich in degelijk materiaal en voldoende mogelijkheden om hierrond iets aan te kaarten of bij te sturen.” (vrouw, 35j., jeugdhulp)

De kwaliteit van het materiaal blijkt omwille van budgettaire overwegingen in veel gevallen ondermaats. Dit omdat veel organisaties enkel investeren in tweedehands materiaal dat sneller stuk gaat. Om dezelfde economische reden wordt materiaal regelmatig te laat vervangen. Dit zorgt ook voor een verlaagde arbeidssatisfactie, stress en in sommige gevallen komen ook de veiligheid en gezondheid van de medewerkers hierdoor in het gedrang.

“Ik heb zelf voldoende materiaal om mijn job uit te oefenen en moet dit meestal ook niet delen met collega's. Ik merk wel dat er regelmatig problemen zijn over het gereedschap dat onze arbeiders moeten gebruiken. Vaak niet voldoende en met koopt ook regelmatig 2de hands machines die dan vaker breuk hebben” (vrouw, 37j., sociale werkplaats)

Het moeten delen van materiaal, of gewoon onvoldoende materiaal ter beschikking hebben is voor medewerkers een bron van frustraties. Er moet meer materiaal verhuisd worden wat niet ergonomisch is. Daarnaast moet er meer gepland worden bij het delen van materiaal met collega's en verhindert het efficiënt werken.

“De pc / bureau moet gedeeld worden met 4 collega's. We zijn soms met 3 personen op hetzelfde moment op bureau. Het is niet altijd evident om alle 3 even efficiënt te werken met slechts 1 pc die is aangesloten op het intranet en 1 laptop - wens: meerdere pc's waar je op intranet kan” (vrouw, 34j., jeugdhulp)

“Voor mijn werking is het noodzakelijk dat de jongeren ook werken met allerhande materiaal: boormachine, figuurzaag, vijsmachine, decoupeerzaag, frees, Gelukkig is dit materiaal wel aanwezig in de organisatie het is enkel spijtig dat er niet voldoende materiaal van alles aanwezig is. Nu moeten we creatieve oplossingen zoeken zodat het voor de jongeren niet frustrerend werkt. We moeten de jongeren bij wijze van spreken misleiden om hen niet te demotiveren.” (man, 31j., algemeen welzijnswerk)

Voor medewerkers die (onder meer) administratief werk doen is de ergonomie van de bureaustoel en tafel belangrijk. Omwille van een hoge kostprijs wordt vaak niet geïnvesteerd in ergonomische stoelen, ook niet bij medewerkers die al medische klachten hebben. In dit kader wordt in de zorg voor personen met een beperking meermaals melding gemaakt van een gebrek aan tilliften of verouderde modellen die te zwaar zijn.

“Alles is recuperatiemateriaal... graag nieuwe deftige bureaustoelen e.d. zodat we niet constant nek en rugklachten hebben...” (vrouw, 27j., beschutte werkplaats)

“Het gebeurt dat er iets in mijn rug schiet nadat ik weer maar eens een scherpe bocht heb moeten nemen met een mastodont van een tillift.” (vrouw, 44j., zorg voor personen met een beperking)

De medewerkers die gebruik maken van computers vermelden de traagheid van computers, softwareproblemen, het delen van computers, een slecht netwerk, ... deze zaken zorgen voor een verlies van efficiëntie en frustraties.

“Tegenwoordig gebeurt bijna alles met de computer maar als je een halve dag moet wachten voordat een computer opgestart is, laat staan er een webpagina geopend is dan zorgt dit zowel bij mij als bij mijn jongeren voor de nodige frustratie.” (man, 31j., algemeen welzijnswerk)

Twee respondenten geven aan dat ze het waarderen ondersteuning te krijgen bij het (ergonomisch) leren werken met materialen, bij anderen wordt niet aan deze behoefte tegemoetgekomen.

“[...] Bij upgraden van programma's niet altijd voldoende ondersteuning waardoor tijd verloren gaat om uit te zoeken hoe een nieuw programma/upgrade werkt.” (vrouw, 53j., jeugdhulp)

Binnen de gezins- en bejaardenhulp is het materiaal dat cliënten ter beschikking stellen van de medewerkers een continu aandachtspunt. De ergonomie van het materiaal is in grote mate afhankelijk van de assertiviteit van de medewerkers zelf. Leidinggevenden hebben na verloop van tijd geen zicht op het materiaal waar medewerkers mee poetsen. De medewerker moet dit zelf in handen nemen.

“[...] ge zijt een stuk afhankelijk van die klant en die situatie in dat huis. En ge probeert uw mensen te wapenen, geef ze opleiding ergonomisch poetsen. Ge leert ze goede technieken aan. [...] In een fabriek kunt ge continu sturen. Bij wijze van spreken ik kan daar rond lopen en een arbeider of werknemer er op wijzen van “ge zijt niet goed bezig”. Maar in een thuissituatie is dat onmogelijk. [...]

“3[...]. En daar zitten we met problemen. De betrokkenheid is zo groot, dat men gewoon werkt met het materiaal dat er is. De zorg voor de cliënt is groter dan de zorg voor zichzelf.”

“Lees je verslagen van het comité met arbeidsongevallen erop na en dan stel je altijd wel een aantal arbeidsongevallen vast waarvan je zegt, dat is nu typisch iets dat al tot vervelens toe op een comité op is aangehaald, van... Huisdieren is er zo eentje. En dan gaan we een brochure maken naar onze cliënten toe. Zorg dat hij dat huisdier, hoe braaf dat dat beestje ook is, niet in huis laat als de medewerker er is. Dan lees je dat ze gebeten is terwijl ze de hond aan het wassen was. En dat is dan uit betrokkenheid naar die klant toe.” (focusgroep leidinggevenden gezins- en bejaardenhulp)

5.3. Deelconclusie arbeidsomstandigheden

Bij de arbeidsomstandigheden bekeken we de kwaliteit en beschikbaarheid van de werkplek en het werkmaterieel.

Heel wat organisaties kampen met materiële tekortkomingen, waarvan de oorzaak veelal budgettair is. We zien verouderde gebouwen met heel wat problemen rond temperatuurregeling, vocht, ongedierte,... Dit heeft gevolgen voor de gezondheid van de medewerkers. In sommige gevallen zoeken medewerkers zelf inventieve oplossingen, zoals het zelf meebrengen van verwarmingselementen. Structurele oplossingen zijn hier geboden. Daarnaast zijn er tekortkomingen zoals een gebrek aan vergaderruimtes met voldoende privacy, overvolle bureauruimtes, en problemen rond toegankelijkheid. Dit alles heeft gevolgen voor de dienstverlening en de gezondheid van de medewerker.

Met betrekking tot de communicatiemogelijkheden blijkt dat mensen graag contact wensen met collega's, leidinggevenden, vrijwilligers en cliënten, maar enkel op momenten dat het hen uitkomt en niet te veel.

Wanneer materiaal een oorzaak is van belasting, spreken we over ergonomie, waarbij tilliften in de gehandicaptenzorg problematisch zijn. Andere medewerkers klagen over tweedehands, verouderd of onvoldoende materiaal.

In sommige gevallen liggend de materiële arbeidsomstandigheden buiten de onmiddellijke invloedssfeer van de organisatie. Daardoor kunnen ze niet rechtstreeks worden aangepakt. In de gezins- en bejaardenhulp is de assertiviteit van de medewerkers een continu aandachtspunt. Goede arbeidsomstandigheden hebben een invloed op hoe gerespecteerd ze zich voelen door directie en leidinggevenden.

6. Specifieke groepen werknemers

We bekijken drie groepen medewerkers met specifieke kenmerken en bekijken de werkbaarheid van hun jobs. We bekijken personen met een migratie-achtergrond, personen met een handicap en 50-plussers.

6.1. Personen met een migratie-achtergrond

Slechts 3% van de medewerkers in de social profit in dit onderzoek wordt door zichzelf of door anderen gezien als allochtoon. In de volledige social profitsector was in 2013 5,40% van de loontrekkenden uit de social profit een persoon met een buitenlandse herkomst⁵².

Elementen waarbij de vreemde origine naar voor kwam, hebben voornamelijk te maken met de samenwerking en de sfeer binnen de organisatie (cfr. 2.1). Zo blijkt het vaak een aanleiding tot pesten en speelt vooral taal een rol bij minder vlotte samenwerking.

Eén verzorgster in de kinderopvang die de vragenlijst invulde, maakt melding van discriminatie door leidinggevenden en directie in de organisatie. Haar pogingen om dit bespreekbaar te maken of hier iets aan te doen, leidden tot op heden tot niets. Ze overweegt hierom van werk te veranderen.

“Dat ik soms ook het gevoel heb dat er wordt gediscrimineerd op het werk en niet iedereen gelijk behandeld wordt tot dat jij het initiatief neemt voor een gesprek om te zeggen dat dit niet kan maar achteraf beweren ze toch dat het helemaal geen discriminatie is terwijl er niet 1 persoon klaagt maar meerdere er zo over denken” (vrouw, 24j., kinderopvang)

6.2. Personen met een handicap

In de volledige social profit is slechts 0,3% tegenover 0,7% van de medewerkers tewerkgesteld⁵³ met een VOP-dossier⁵⁴.

Achtenveertig respondenten geven aan een arbeidsbeperking te hebben. Bij het grootste deel van deze personen kwam dit element verder niet expliciet aan bod in de antwoorden op de vragen.

De arbeidsomstandigheden spelen voor personen met een handicap een grote rol. Zo zijn toegankelijkheid en ergonomie voor hen uitermate belangrijk. Minder goede ervaringen vanuit medewerkers met een handicap komen vanuit een hoge werkdruk waarbij men geen rekening zou houden met beperkingen en de fysieke draagkracht die in het gedrang komt.

⁵² Bron: Departement WSE, Herkomstmonitor 2015. Arbeidsmarktpositie van personen met een buitenlandse herkomst – inclusief PC 330 EN PC 331

⁵³ Bron: VDAB, RSZ DMFA, bewerking Departement WSE

⁵⁴ De Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP) is een bijzondere tewerkstellingsondersteunende maatregel voor personen met een arbeidshandicap. Het is een tussenkomst in de totale loonkost

“Het is een beschutte werkplaats en toch houden sommige geen rekening met de beperkingen die we hebben, en de druk om te presteren is zeer hoog, want ik doe er bandwerk maar ik werk wel al bijna 28jaar aan het minimum(9,46€/per uur). Het zijn ook voor grote merken zoals daikin enz ...en ze krijgen ook nog eens subsidies. Maar het zijn wel toffe collega's, en het werk zelf ook ik ook heel graag.” (Vrouw, 49j., beschutte werkplaats)

“Ik mis een goede ergonomische bureaustoel, waardoor ik soms met rugpijn thuiskom. Bepaalde burelen zijn op de eerste of tweede verdieping en kunnen niet met een lift bereikt worden. Dus: trappen doen. Dit bezorgt mij de nodige pijn daar ik gewrichtsproblemen heb.” (vrouw, 57j., zorg voor personen met een beperking)

Tijdens de focusgroepen bleek dat het voor leidinggevenden en werkgevers niet altijd evident is personen met een arbeidshandicap aan te werven. Eén persoon gaf aan bewust geen personen met een arbeidshandicap aan te werven omdat dit voor haar moeilijk zou zijn. Dat de werkdruk voor andere collega's groter zou worden, is een reden om geen personen met een arbeidshandicap aan te werven. Een andere respondent gaf aan een aantal medewerkers met een arbeidshandicap in de organisatie te hebben. Zij geeft aan dat dit extra begeleiding vraagt van leidinggevenden, waarbij ook de verhouding met de collega's niet uit het oog mag verloren worden. Na een opstartperiode, bleken deze personen een meerwaarde voor de organisatie.

“Wij hebben een aantal mensen met een handicap bij ons werken. Eentje via het werkbureau, en dat is eigenlijk iemand die een mentale handicap heeft en ook autisme heeft en die eigenlijk in een beschutte werkplaats moet gaan werken. Maar omwille van haar ziekte, ze kan dat niet aan. Zo routineuze taken en de stress om aan de band te staan. Is ze eigenlijk omgevormd om bij ons, van bij de start met behandelingsprogramma om dat te ventileren omgevormd. We hebben ook iemand gehad die bijna blind was, op de bureau, en wij hebben nu iemand van de begeleiding die ook autisme heeft.”

“En heeft dat een invloed op de andere collega's?”

“Ja, Qua, die ene collega' hebben we echt moeten oriënteren naar logistiek taken en haar takenpakket heel goed moeten aflijnen. Want die kan zo ineens in de groep staan, achter iemand staan, iemand volgen. Dus die moet ge echt, haren dag vullen, met taken. Heel duidelijk ook aflijnen, maar nu werkt ze bij ons denk ik zes jaar, en dat is super he, die hulp die je daarvan hebt, dat is ongelooflijk. En de andere collega, die hebben we echt moeten... daar heb ik echt het vertrouwen van de andere collega's moeten vragen om er mee door te gaan. Zij is zelf dan na overleg in een begeleidingstraject gestapt, waardoor zij ook psychologisch weet van eh, het is voor haar ook allemaal nieuw. Het is ontdekt ook terwijl ze aan het werk was. Daar is ze een jaar extern begeleid. En nu is het ook OK. Maar dat vraagt continue opvolging. “

“Hebben jullie ook dergelijke ervaringen?”

“Wij hebben geen mensen met een handicap. Bewust, voor mezelf. Omdat ik het daar moeilijk mee zou hebben, denk ik. En omdat die ruk van andere collega's dan ook groter wordt.”

(directie kinderopvang)

6.3. 50-plussers

Vijftigplussers waren in 2013 gemiddeld vertegenwoordigd in de social profit. 27,70% van de medewerker is 50 jaar of ouder. In de volledige Vlaamse arbeidsmarkt is dit 26%. Tussen de deelsectoren verschilt het aandeel oudere medewerkers. In de beschutte en sociale werkplaatsen en de gezins- en bejaardenhulp is een groter aandeel van de medewerkers 50 jaar of ouder. In de kinderopvang en GID is het aandeel oudere werknemers een pak lager dan op de Vlaamse arbeidsmarkt.⁵⁵

Tabel 13: Aandeel 50-plussers in de (deel)sector

Vlaamse arbeidsmarkt	26,00%
Social profit	27,70%
Gezins- en bejaardenhulp	32,40%
Gehandicaptenzorg, jeugdhulp en algemeen welzijnswerk	27,60%
Socioculturele sector	25,20%
Kinderopvang en gezondheidsinstellingen en -diensten	20,30%
Beschutte en sociale werkplaatsen	32,10%

Tabel 14: Bron: RSZ DMFA (Bewerking Departement WSE/Steunpunt WSE) cijfers 2013

Vijftigplussers worden omwille van de demografische evoluties als een kansengroep gezien. Door de vergrijzing wordt het belangrijker deze groep zo veel en lang mogelijk aan het werk te houden en neemt hun aantal toe. Hun kansen op de arbeidsmarkt zijn problematisch. Daarom is het belangrijk de uittredeleeftijd zo hoog mogelijk te houden en de 'employability' te onderhouden door onder meer het bieden van voldoende leerkanalen en uitdagingen. Werkbaar werk is hierin een essentiële factor met een grote impact op de wil om uit te treden. Men treedt sneller uit bij ontevredenheid met de jobinhoud, slechte relaties met collega's of zware fysieke arbeid. De vergrijzing van de medewerkers groeide de laatste tien jaar driemaal sneller in de social profit dan op de volledige Vlaamse arbeidsmarkt⁵⁶.

In dit onderzoek ondervindt bij men van 50-plussers het healthy worker effect waarmee we rekening moeten houden bij de interpretatie van de resultaten. Een groot deel van de medewerkers met minder arbeidskansen stromen vroeger uit, waardoor de bevindingen gefilterd worden.

Een specifieke problematiek binnen de social profit met betrekking tot de oudere werknemers is die van de ADV-dagen. Zie 4.6 voor een beschrijving van het spanningsveld in dit kader.

De oudere medewerkers geven af en toe zelf aan het moeilijker te hebben als werknemer, omwille van hun leeftijd. Als zij dit aanklaarten bij leidinggevenden krijgen ze hierbij niet altijd constructieve reacties.

"Ik bots steeds op een muur van "onmacht": 'wij begrijpen uw leed, maar kunnen het spijtig genoeg niet verzachten', 'als ge het niet (meer) aankunt, moet ge maar ander werk zoeken' (ik ben 50 jaar en werk 27 jaar in déze organisatie!)" (man, 50j., zorg voor personen met een beperking)

⁵⁵ Interactieve cijfers, www.werk.be

⁵⁶ Weliswaar nr.119, p.9.

Ook tijdens de focusgroepen bleek dat leidinggevendenden niet louter positief ten opzichte van hun oudere medewerkers staan. Enerzijds brengen oudere medewerkers vaak heel wat ervaring en rust binnen in de organisatie. Anderzijds zijn ze vaak minder bestand tegen lawaaiëring omgevingen, kunnen ze minder goed tegen tijdsdruk en zouden ze soms minder open staan voor veranderingen. Vooral bij doelgroepmedewerkers kampt men met deze problematiek. Ook de personeelskost van deze medewerkers speelt een duidelijke rol.

“Bij ons speelt dat [ADV-dagen]geen rol. Maar ik denk omdat wij niet met die rimpeldagen zitten. Ik vind dat soms een meerwaarde. Die rust soms rust. Die brengen soms rust. Naar de jongskes die zo, weet wel, het moet allemaal direct. En al die kleintjes... naar de baby's toe hebben die soms toch meer...”

“Een kat een kat noemen, iemand van 65 jaar die daar tussen al die kadees zit. Dat is toch niet meer doenbaar. Ge moogt dan nog een vlotte en een springlevende zijn, maar...”
(leidinggevendenden kinderopvang)

“Het psychische is moeilijker te ondersteunen, ge merkt ook dat de oudere werknemers niet meer zo goed meekomen met de tijdsdruk, de druk in 't atelier, het lawaai rond hen, de grootte van de groepen. Dus dat is een probleem waar we heel sterk mee geconfronteerd worden niet dadelijk een oplossing hebben. Nu, we zijn heel flexibel m.b.t. tijdscrediet, halftijds werk, loopbaanonderbreking en die dingen. We zetten wel zo veel mogelijk in om ze aan het werk te houden. Qua werkaanpassing proberen we zo veel mogelijk het werk op te delen in deeltaken. Om zowel de zwakkere als de oudere werknemer samen met betere werknemer te zetten. Omdat we wel heel erg gelopen dat die twee groepen elkaar kunnen stimuleren. Ja... Ik denk dat dat zowat... (leidinggevendende beschutte werkplaats)

Uit de focusgroepen blijkt dat leidinggevendenden soms ten onrechte geloven dat oudere medewerkers niet openstaan voor veranderingen in hun takenpakket en leermogelijkheden. Als positieve reacties komen nadat een 50-plusser andere taken kon opnemen, reageert men vaak verbaasd. Hierbij speelt de perceptie van de 'oudere medewerker' door de omgeving een rol. Niet elke medewerker ouder dan 50 jaar, wordt gezien als een 'oudere medewerker', waardoor men aan stereotypes kan ontsnappen. Dit is ook niet zo verrassend, gezien de diversiteit binnen deze groep in de mate waarop de leeftijd een invloed heeft op de prestatiemogelijkheden. Hier speelt ook de houding en ingesteldheid van de medewerker zelf een belangrijke rol. Organisaties hebben de neiging minder te investeren in de opleidingen voor oudere medewerkers, omdat dit rendement lager wordt ingeschat. De redenen hiervoor zijn een verminderde aanwezigheid op de werkplek en een 'naderend' pensioen.

Medewerkers tijdig informeren over mogelijkheden in veranderingen op arbeidsvlak kunnen hier zorgen voor andere oplossingen in geval van problemen dan het pensioen. Pensionering is niet voor alle medewerkers een uitsluitend positieve ervaring. Naast het werk dat wegvalt, vallen ook sociale contacten, tijdsbestedingen, een belangrijke bron van identiteit, zelfwaarde, respect en erkenning weg.

7. Haalbaarheid pensioenleeftijd

Uit de werkbaarheidsmonitor blijkt dat minder werknemers uit de gezondheids- en welzijnssector de pensioenleeftijd haalbaar achten. Voor 60% is de leeftijd haalbaar, voor 5,4% niet en voor 34,4% moeten er aanpassingen gebeuren in het werk om deze te halen.

	Vlaamse arbeidsmarkt	Gezondheids- en welzijnssector	Kinderopvang en CGG	Jeugdbijstand voor personen met een beperking welzijnswerk	Gezins- en bejaardenhulp
Haalbaar	64,7	60	67,9	58,1	59,8
Haalbaar mits aanpassingen	29,9	34,4	25,5	35,2	35,3
Niet haalbaar	5,4	5,4	6,6	6,8	4,9

Tabel 15: Bron: werkbaarheidsmonitor 2013

De redenen die door medewerkers worden aangehaald indien ze hun pensioenleeftijd niet haalbaar achten binnen hun huidige functie, zijn

- de fysieke belasting
- de emotionele belasting
- de wens te zorgen voor kleinkinderen
- doelgroep indien men werkt met jongeren
- roosters met weekend- en/of nachtwerk
- een gebrek aan uitdagingen en/of doorgroeimogelijkheden
- een gebrek aan remotiemogelijkheden.
- de leeftijds kloof met jongere collega's

De mogelijkheden en hulpmiddelen die medewerkers zien om de pensioenleeftijd te halen, zijn

- deeltijds werken
- ADV-maatregelen
- ergonomische hulpmiddelen en –materiaal
- opleidingen rond hef- en tiltechnieken
- aanpassingen rond werktempo
- een loonsverhoging.

8. Wanpraktijken aangekaart door medewerkers

De onderstaande aangekaarte elementen zijn door de band genomen, normaal gezien, niet aanwezig in de organisaties in de social profit. Een aantal respondenten nam de vragenlijst wel aan als kans om ernstige wanpraktijken binnen de organisatie aan te kaarten. Aangezien dit extreme gevallen zijn, waar de meeste organisaties niet mee kampen, worden ze in dit aparte hoofdstuk gezet. Onder deze categorie vallen ernstige inbreuken op de arbeidswetgeving en ongeoorloofd gedrag van leidinggevenden en directie. Uiteraard hebben deze gevallen, ondanks hun –vermoedelijk- beperkte frequentie, een enorme impact op de arbeidskwaliteit. Daarom verdienen ze zeker een plaats in dit rapport. Aangezien het zware aantijgingen zijn naar organisaties toe, wensen we te benadrukken dat onderstaande zaken aantijgingen zijn vanuit medewerkers, waarbij waarachtigheid moeilijk te achterhalen is, en we maar een kant van het verhaal kennen.

- Beschutte werkplaats:
 - Via een krantenartikel moet men vernemen dat er ontslagen zullen komen in de organisatie, waarna geen extra informatie wordt gegeven. Ontslagenen zijn enkel die medewerkers waarvoor geen subsidies worden ontvangen. Tegelijkertijd worden wel nieuwe aanwervingen gedaan.
 - Vakbonden zijn vertegenwoordigd maar de doelgroepwerknemers zetelend in de overlegorganen worden zo beïnvloed door de grootspraak en moeilijke zinnen en woorden van de algemeen directeur dat zij meestal niet weten waar het over gaat.
 - De algemeen directeur wordt aangeduid als een despoot die ook in het dagelijks bestuur en de raad van bestuur oppositie-gerichte medewerkers de mond snoert, of deze zelfs hun functie verliezen.
 - De directeur verstopt zich achter de sluiting van een andere organisatie om “verlieslatende” afdelingen te sluiten, maar ondertussen wordt geïnvesteerd in nieuwe gebouwen en aanwervingen.

- Gezondheidsinstellingen en –diensten:
 - Een nieuwe medewerker kreeg bij aanwerving geen toegang tot informatie rond de werking, visie en het gemeenschappelijk therapeutisch kader. Na een ontslaggesprek na de 6 eerste maanden op basis van drie informele contacten met de leidinggevende die twijfelt aan de ‘persoonlijkheid’, krijgt de medewerker toegang tot de informatie. De bijsturing en feedback tijdens zes daarop volgende maanden is dermate grondig, dat ook collega’s gewag maken van pesten. Bij het inkijken van evaluatiedocumenten blijkt de leidinggevende de medewerker slecht te evalueren op basis van futiliteiten als het verkeerd spellen van een woonplaats. Deze persoon verliest binnenkort het werk.

- Socioculturele organisatie:
 - Op de laatste dag van de proeftijd krijgt een medewerker een contract van een jaar in plaats van de beloofde onbepaalde duur.
 - Economische werkloosheid werd ingevoerd wegens de slechte financiële situatie van de organisatie. Toch blijkt dat een externe zelfstandige het werk van de werkloze medewerker overneemt.

- Socioculturele organisatie:
 - Een nieuwe loonberekening in het nadeel van de medewerkers wordt doorgedruwd door de directie. Overleg met medewerkers en vakbonden wordt afgewezen. Medewerkers die hierover klagen, worden ontslagen.
- Beschutte werkplaats:
 - Wangebruik van subsidiemiddelen door directieleden, onder meer dure wagens, privédoeleinden, catering, terwijl de arbeidsomstandigheden voor de medewerkers ondermaats zijn.

9. Specifieke aandachtspunten per sector

Hieronder lijsten we kort de specifieke elementen per deelsector uit de social profit op.

9.1. Gezins- en bejaardenhulp

De hoge werkdruk wordt in de werkbaarheidsmonitor aangegeven voor 15,1% van de medewerkers. In de kwalitatieve bevraging werd dit toch regelmatig aangekaart, samen met een recente stijging van de werkdruk. Specifieke oorzaken hiervan zijn een gestegen zorgzwaarte bij het cliënteel en een verhoging in file- en parkeerproblemen.

Het emotioneel belastend werk ligt lager dan voor de volledige zorg- en welzijnssector. Toch ligt dit nog steeds erg hoog, met 22,3% van het personeelsbestand dat emotioneel belastend werk doet. Een belangrijk aandachtspunt in dit kader is het contact met collega's. De vermindering van wijkwerkingen en contact met collega's zorgt voor minder mogelijkheden in het omgaan met deze belasting.

Binnen de gezins- en bejaardenhulp is het routinematige werk problematisch voor 28,8%. De medewerkers wensen een uitbreiding van hun takenpakket en een optimale benutting van hun competenties. Deze wens werd meermaals expliciet gesteld in de bevraging. Dit routinematig werk betekent een inperking van de leermogelijkheden voor de medewerkers. Aandacht voor opleidingen en hun plaats in de organisatie zijn belangrijk. Dit geldt voor alle medewerkers.

Op vlak van autonomie scoort de sector enorm goed. Medewerkers zijn veelal zelf verantwoordelijk voor hoe ze hun taken uitvoeren en beschikken over voldoende privacy. Een stijging van de werkdruk zorgt er echter voor dat de bewegingsvrijheid kan verminderen naar de toekomst toe.

Met betrekking tot ondersteuning van de leidinggevende zien we dat 6,7% van de medewerkers onvoldoende ondersteuning heeft. Uit de focusgroepen bleek dat het een uitdaging kan zijn functioneringsgesprekken in deze sector op maat van de medewerker te houden. Dit gebeurt momenteel regelmatig aan de hand van de knipperlichtmeting.

De belastende arbeidsomstandigheden liggen in deze deelsector iets hoger dan in de volledige zorg- en welzijnssector. Het knelpunt is hier de beperktere invloed van organisaties en medewerkers op de werkplekken en het ter beschikking gestelde materiaal, aangezien men bij cliënten thuis dient te werken. Op dit vlak is assertiviteit van de medewerker erg belangrijk. Het materiaal en het takenpakket worden soms informeel uitgebreid of gewijzigd in het nauwe contact tussen de cliënt en de medewerker, met gevolgen voor de arbeidsomstandigheden. Een andere belangrijke oorzaak van ongevallen in deze sector komt voort uit de vele verplaatsingen.

Tabel 16: Werkbaarheidsindicatoren en –risico’s in de gezins- en bejaardenhulp

	Zorg- en Welzijnssector	Gezins- en bejaardenhulp
Hoge werkdruk	29,8	15,1
Emotioneel belastend werk	35,4	22,3
Routinematig werk	22,9	28,8
Onvoldoende autonomie	23,5	7,4
Onvoldoende ondersteuning leidinggevende	13,2	6,7
Belastende arbeidsomstandigheden	14,7	15,5
Werkstress	29,6	23,5
Motivatatieproblemen	11,8	13,4
Onvoldoende leermogelijkheden	14,9	19,4
Problemen met werk-privébalans	8,6	6,4

Bron: Werkbaarheidsmonitor 2013

23,5% van de medewerkers uit de sector kampt met werkstress. De oorzaken van werkstress binnen de gezins- en bejaardenhulp, liggen volgens de werkbaarheidsmonitor voornamelijk bij de hoge werkdruk. Daarnaast voert bijna een derde van de medewerkers routinematig werk uit, dit heeft in zekere mate ook een invloed op de werkstress. Ook emotioneel belastend werk wordt door meer dan een vijfde van de medewerkers ervaren en zorgt voor een stijging van de werkstress.

13,4% van de medewerkers uit deze deelsector kampt met motivatieproblemen. Uit de werkbaarheidsmonitor blijkt dat de grootste oorzaak hiervan het routinematig werk is. Ook onvoldoende ondersteuning van de leidinggevende speelt hierin een grote rol, hoewel minder medewerkers hiermee worden geconfronteerd. Emotioneel belastend werk heeft ook een impact op de motivatie. Deze directe impact voor een medewerker is minder groot, maar aangezien heel wat medewerkers hier mee kampen, is het toch zeker een aandachtspunt voor de sector met betrekking tot motivatie.

De werk-privébalans is in de sector behoorlijk goed. Zaken die hier een negatieve impact op hebben zijn emotioneel belastend werk en een hoge werkdruk.

Belangrijke, concrete knelpunten die in het onderzoek naar voor kwamen zijn de vraag naar meer erkenning, waardering en bekendheid van de sector, de beroepen en de takenpakketten in de deelsector. Een probleem dat hierbij aansluit is de gebrekkige samenwerking met andere partners in de thuiszorg, zoals verpleegkundigen en artsen. Deze resultaten zien we ook in het Proxima-onderzoek⁵⁷ terug.

Hoewel in de gezins- en bejaardenhulp de frequentie van contact met ongewenst gedrag misschien als eerder klein kan worden geïnterpreteerd, is de impact voor de medewerker groot als dit gebeurt. In de bevraging werd meermaals melding gemaakt van inadequate reacties door organisaties in dergelijke gevallen. Meer aandacht voor dit thema is in deze sector dus van belang.

⁵⁷ Ver Heyen W. (2006) *Werken in de gezinszorg: belangrijkste resultaten van het PROXIMA-onderzoeksproject*. Algemene Directie Humanisering van de Arbeid

9.2. Jeugdbijstand, gehandicaptenzorg en welzijnswerk

We bespreken hier eerst de resultaten uit de werkbaarheidsmonitor voor deze drie deelsectoren samen, waarna we de resultaten uit eigen onderzoek hier aan koppelen.

Een kwart van de medewerkers uit de jeugdbijstand, gehandicaptenzorg en het welzijnswerk kampt met een hoge werkdruk. Frappant is de hoeveelheid medewerkers die emotioneel belastend werk uitvoeren. Maar liefst de helft van de medewerkers uit deze sectoren wordt met dit werkbaarheidsrisico geconfronteerd. 11,8% van de medewerkers uit deze sectoren doet routinematig werk, en 11,6% krijgt onvoldoende ondersteuning van de leidinggevende. Met betrekking tot autonomie zien we dat de drie deelsectoren het hier beter doen dan de volledige sector. Ook de arbeidsomstandigheden zijn minder vaak belastend dan in de algehele social-profitsector.

Tabel 17: Werkbaarheidsindicatoren en –knelpunten in de jeugdbijstand, de gehandicaptenzorg en het welzijnswerk

	Zorg en Welzijnssector	Jeugdbijstand, gehandicaptenzorg en welzijnswerk
Hoge werkdruk	29,8	23,1
Emotioneel belastend werk	35,4	49,6
Routinematig werk	22,9	11,8
Onvoldoende autonomie	23,5	9,5
Onvoldoende ondersteuning leidinggevende	13,2	11,6
Belastende arbeidsomstandigheden	14,7	6,7
Werkstress	29,6	22,2
Motivatieproblemen	11,8	9,3
Onvoldoende leermogelijkheden	14,9	7,2
Problemen met werk-privébalans	8,6	5,9

Bron: Werkbaarheidsmonitor 2013

22,2% van de medewerkers uit deze deelsectoren heeft werkstress. De twee belangrijkste oorzaken hiervan zijn enerzijds de hoge werkdruk en het emotioneel belastend werk.

In het jeugdbijstand, de gehandicaptenzorg en het welzijnswerk zijn routinematig werk en emotioneel belastend werk de grootste oorzaken van motivatieproblemen. Ook een hoge werkdruk speelt hier een rol.

Op vlak van leermogelijkheden zijn er minder dan in de volledige sector, personen die last hebben van een tekort. Als er een tekort is, zijn een hoge werkdruk en routinematig werk hierbij de voornaamste boosdoeners.

De werk-privébalans wordt in deze deelsectoren voor meer medewerkers bedreigd door het emotioneel belastend werk. Als men een hoge werkdruk heeft, heeft dit een grote impact op de werk-privébalans.

9.2.1. Jeugdbijstand

Respondenten uit de jeugdbijstand geven voornamelijk zaken aan rond de hoge emotionele belasting waar ze mee worden geconfronteerd. Wat hier een belangrijke rol speelt, is het contact met cliënten en hun omgeving, waarbij de hulpverlening niet altijd gewenst lijkt. Daarnaast zijn er ook wachtlijsten, situaties die uitzichtloos zijn, frustraties door werkingsmiddelen, de harde confrontatie met maatschappelijke problemen,...

Verder kwam uit deze sector vaker het geluid dat de interdisciplinariteit van teams in deze sector een obstakel kan vormen in de samenwerking, omwille van diverse uitgangspunten en overtuigingen.

9.2.2. Zorg voor personen met een beperking

In de zorg voor personen met een beperking is de stijging van en de ervaren werkdruk erg hoog. Het takenpakket verschuift van de verhoging van de levenskwaliteit van de bewoner meer naar de zorgtaken. Dit heeft een invloed op de motivatie.

Ondanks de positieve cijfers uit de werkbaarheidsmonitor kwam een meermaals het gebrek aan ergonomisch materiaal aan bod.

9.3. Kinderopvang en Gezondheidsinstellingen en -diensten

Medewerkers uit deze sectoren ervaren voornamelijk dat ze onvoldoende autonoom kunnen werken en emotioneel belastend werk uitvoeren. Het is moeilijk deze cijfers te interpreteren, aangezien de functies van de medewerkers en hun profielen in beide deelsectoren erg verschillen.

Tabel 18: Werkbaarheidsindicatoren en –knelpunten in de kinderopvang en gezondheidsinstellingen en -diensten

	Zorg en Welzijnssector	Kinderopvang en gezondheidsinstellingen en -diensten
Hoge werkdruk	29,8	16,9
Emotioneel belastend werk	35,4	23,7
Routinematig werk	22,9	11,8
Onvoldoende autonomie	23,5	20,5
Onvoldoende ondersteuning leidinggevende	13,2	13,0
Belastende arbeidsomstandigheden	14,7	9,1
Werkstress	29,6	24,6
Motivatieproblemen	11,8	9,5
Onvoldoende leermogelijkheden	14,9	11,8
Problemen met werk-privébalans	8,6	10,7

Bron: Werkbaarheidsmonitor 2013

Als men in de sectoren werkstress heeft, dan wordt dit bij meer medewerkers veroorzaakt door emotioneel belastend werk, terwijl een hoge werkdruk een grotere impact heeft, maar bij minder medewerkers voorkomt.

Motivatatieproblemen komen sneller voor bij personen met routinematig werk en onvoldoende ondersteuning van de leidinggevenden. Meer medewerkers ervaren deze problemen als ze emotioneel belastend werk uitvoeren.

Medewerkers die routinematig werken, ervaren in deze deelsectoren onvoldoende leermogelijkheden. Dit is voor 11,8% van de medewerkers het geval. Oplossingen als jobrotatie, talentmanagement en investeringen in opleidingen zouden voor deze sectoren dus zeker een meerwaarde bieden. Meer medewerkers in de sector krijgen onvoldoende autonomie bij het werken, ook dit heeft een negatieve impact op de leermogelijkheden.

Ook hier weer wordt de werk-privébalans voor meer personen negatief beïnvloed door het emotioneel belastend werk, maar heeft een hoge werkdruk hier een grotere impact voor de individuele medewerker.

9.3.1. Welzijnswerk

Voor het algemeen welzijnswerk kwamen geen specifieke knelpunten aan bod.

9.3.2. Kinderopvang

Binnen de kinderopvang kwamen nog twee concrete knelpunten aan bod. De grens tussen arbeid en privé kan vervagen door de aanwezigheid van de eigen kinderen op de werkvloer. Dit kan de concentratie tijdens het werk verminderen en de samenwerking met collega's bemoeilijken.

Daarnaast wordt op vlak van competenties en kennis hoge verwachtingen aan deze mensen gesteld, die niet altijd congruent zijn met hun scholingsniveau.

9.3.3. Gezondheidsinstellingen en -diensten (centra geestelijke gezondheidszorg)

De hoge administratieve lasten worden door medewerkers en leidinggevenden uit deze sectoren aangekaart. Daarnaast hekelen medewerkers de beoordeling op basis van kwantitatieve indicatoren.

De afhankelijkheid van cliënten beïnvloedt de autonomie van medewerkers en de emotionele belasting ligt voor bepaalde medewerkers erg hoog.

9.4. Socioculturele sector

In de socioculturele sector ligt de werkbaarheidsgraad op 57,0%, wat hoger is dan op de Vlaamse arbeidsmarkt, maar lager dan in de volledige social-profitsector. De socioculturele sector werd in de werkbaarheidsmonitor niet apart geanalyseerd op vlak van werkbaarheidsknelpunten en –risico's, omwille van een te kleine steekproef.

Uit deze bevraging en ander onderzoek⁵⁸ bleek een gebrek aan doorgroei- en mobiliteitsmogelijkheden, een hoge werkdruk, onzichtbare arbeid en een moeilijke verhouding met raden van bestuur. Daarnaast brengt de werking met vrijwilligers specifieke uitdagingen met zich mee.

Medewerkers uit het jeugdwerk zijn vaak jong, omdat geloofd wordt dat het minder gepast is hier als iets oudere medewerker met jongeren te werken.

9.5. Beschutte en sociale werkplaatsen

In de beschutte en sociale werkplaatsen ligt de werkbaarheidsgraad (51,9%) lager dan in de volledige Vlaamse arbeidsmarkt. Specifieke cijfers over de werkbaarheidsknelpunten en werkbaarheidsrisico's zijn helaas niet beschikbaar, omwille van een te kleine steekproef voor deze deelsectoren in de werkbaarheidsmonitor.

Naast de algemene punten voor deze deelsectoren, komen de onduidelijkheid en dualiteit van de doelstelling van beschutte en sociale werkplaatsen voor medewerkers naar voor (zie paragraaf 3.8). De werking met doelgroepmedewerkers brengt ook eigen uitdagingen mee rond de verhouding doelgroepmedewerker-monitor (zie paragraaf 2.4).

⁵⁸ Jacobs L., De Cuyper P., Heylen V., & K. De Rick, (2013) *Verloop in de socioculturele sector. Kenmerken en determinanten in kaart gebracht*. HIVA

10. Conclusies

In deze conclusie vatten we eerst de belangrijkste bevindingen van de werkbaarheidsmonitor samen, waarna we een aanvulling doen met aanbevelingen van het eigen onderzoek voor verschillende niveaus.

De werkbaarheidsgraad (de mate waarin men last heeft van één of meer van de vier werkbaarheidsknelpunten (negatieve scores op de werkbaarheidsindicatoren⁵⁹)) ligt in de volledige zorg- en welzijnssector iets hoger dan in de volledige Vlaamse arbeidsmarkt. Enkel in de beschutte en sociale werkplaatsen en de rust- en verzorgingstehuizen ligt de werkbaarheidsgraad lager.

Tabel 19: Werkbaarheidsgraad

	Werkbaarheidsgraad
Social profit	58,8
Vlaamse arbeidsmarkt	54,6
Ziekenhuizen	57,4
Rusthuizen	51,4
Gezins- en bejaardenhulp	62,9
Jeugdbijstand, gehandicaptenzorg, welzijnswerk	68,9
Kinderopvang, centra geestelijke gezondheidszorg	64,4
Sociaal cultureel werk	57,0
Beschutte en sociale werkplaatsen	51,9

Bron: Werkbaarheidsmonitor 2013

Het belangrijkste knelpunt voor de sector is werkstress. Hiermee scoren we niet veel hoger dan de volledige Vlaamse arbeidsmarkt. Op vlak van motivatieproblemen scoren we dan weer beter dan de volledig Vlaamse arbeidsmarkt, net als op leerkansen en werk-privébalans.

Wat de werkbaarheidsrisico's betreft, zien we dat de emotionele belasting in de sector heel wat hoger ligt dan op de volledige Vlaamse arbeidsmarkt. Het tweede belangrijkste werkbaarheidsrisico is de werkdruk, die iets hoger ligt dan in Vlaanderen, waarna de mate van autonomie en het routinematig werk volgen. Tegenover de Vlaamse arbeidsmarkt, scoort de sector ook iets hoger op belastende arbeidsomstandigheden.

Eerst worden de werkbaarheidsknelpunten besproken. In de werkbaarheidsmonitor werden risicoprofielen opgesteld, waaruit duidelijk wordt welke werkbaarheidsrisico's een invloed hebben op de werkbaarheidsknelpunten en in welke mate. De werkbaarheidsrisico's worden eveneens apart besproken. Knelpunten en risico's vullen we aan met de eigen bevinding uit het kwalitatief onderzoek.

⁵⁹ 1. Werkstress 2. motivatieproblemen 3. onvoldoende leermogelijkheden 4. onevenwichtige werk-privébalans

Tabel 20: De werkbaarheidsrisico's en –indicatoren in de social-profitsectoren. Bron: Werkbaarheidsmonitor 2013

Sector ⁶⁰	Vlaamse arbeidsmarkt	Volledige welzijns- en gezondheidssector%	Deelsectoren				
			Gezins- en bejaardenhulp	Kinderopvang en CGG %	Jeugdhulp, gehandicaptensector, welzijnswerk	Ziekenhuizen	Rusthuizen
	Werkbaarheidsrisico's						
Hoge werkdruk	29,0	29,8	14,1	16,9	23,1	36,6	39,9
Emotioneel belastend werk	20,0	35,4	22,3	23,7	49,6	40,9	35,4
Routinematig werk	23,7	22,9	28,8	11,8	11,8	21,3	35,2
Onvoldoende autonomie	19,0	23,5	7,4	20,5	9,5	28,7	31,7
Onvoldoende steun directe leiding	14,4	13,2	6,7	13,0	11,6	14,9	16,4
Belastende arbeidsomstandigheden	12,9	14,7	15,5	9,1	6,7	15,4	23,6
	Werkbaarheidsindicatoren						
Werkstress	29,3	29,6	23,5	24,6	22,2	32,7	35,3
Motivatieproblemen	18,1	11,8	13,4	9,5	9,3	10,9	13,6
Gebrek aan leerkansen	18,0	14,9	19,4	11,8	7,2	12,8	21,2
Problemen om werk-privé op elkaar af te stemmen	10,8	8,6	6,4	10,7	5,9	9,3	9,9

⁶⁰ Voor de deelsectoren van de beschutte en sociale werkplaatsen en de socioculturele sector, zijn in de werkbaarheidsmonitor geen aparte cijfers beschikbaar met betrekking tot de werkbaarheidsrisico's en werkbaarheidsknelpunten. Deze sectoren zitten wel vervat in de algemene cijfers van de volledige welzijns- en gezondheidssector, net als de federale sectoren (PC330)

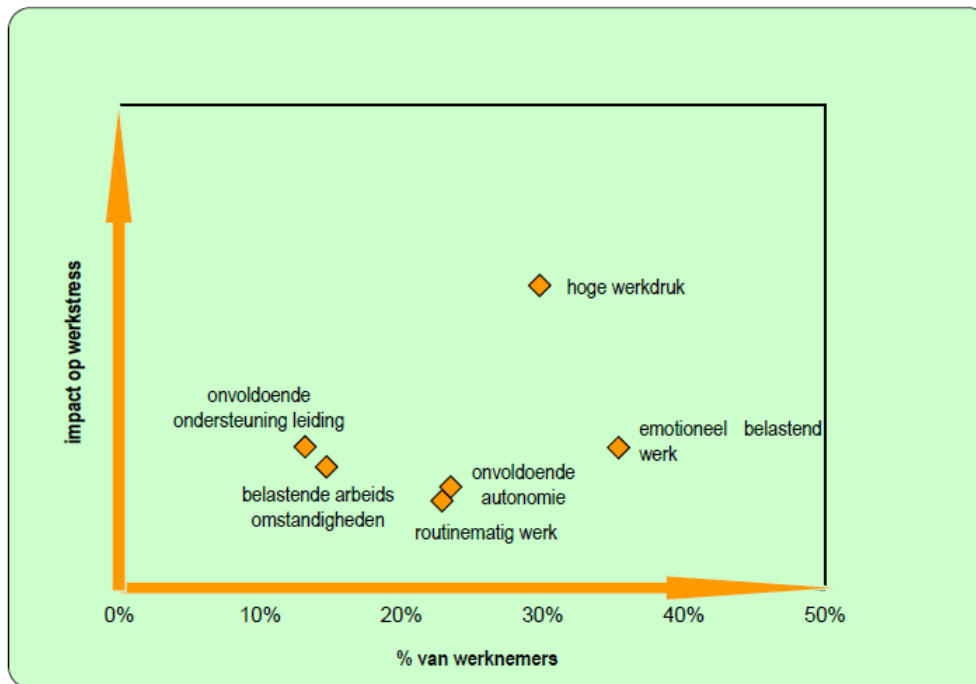
10.1. Werkbaarheidsindicatoren

Werknemers verschillen in de mate waarin ze met werkbaarheidsknelpunten in aanraking komen. De concrete arbeidssituatie en persoonlijke prioriteiten en voorkeuren bepalen de werkbaarheid van de job, waarbij er grote verschillen zijn tussen de deelsectoren, organisaties en personen. In dat verband zijn er een aantal werkbaarheidsrisico's die goed bewaakt moeten worden. Dit zijn vooral de werkdruk, de emotionele belasting, de afwisseling in taken en inspraak in het werk, de ondersteuning van de medewerkers door een leidinggevende en de fysieke arbeidsomstandigheden.

10.1.1. Werkstress

Uit de werkbaarheidsmonitor blijkt dat in 2013 29,6% van de medewerkers uit de volledige zorg- en welzijnssector (dus ook - en vooral - in de ziekenhuizen en ouderenzorg) last heeft van werkstress. Dit is vrij gelijklopend met de volledige Vlaamse arbeidsmarkt (29,6%). De belangrijkste oorzaken voor werkstress in de sector zijn **emotioneel belastend werk** en een **hoge werkdruk**. Deze risico's zijn veel voorkomend en vergroten de kans op werkstress. Een gebrek aan ondersteuning door de leidinggevende heeft hier ook een grote invloed op, maar wordt door een minder groot aantal medewerkers uit de sector ervaren.

Figuur 1: Werkstress en risico's in de arbeidssituatie voor de gezondheids- en welzijnssector (2013)⁶¹



Bron: Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004/2013, SERV-Stichting Innovatie & Arbeid

10.1.2. Motivatieproblemen

In de volledige zorg- en welzijnssector heeft 11,8% een weinig motiverende job. In de social-profitsector valt dit beter mee dan in de Vlaamse arbeidsmarkt, waar dit voor 18,1% het geval is.

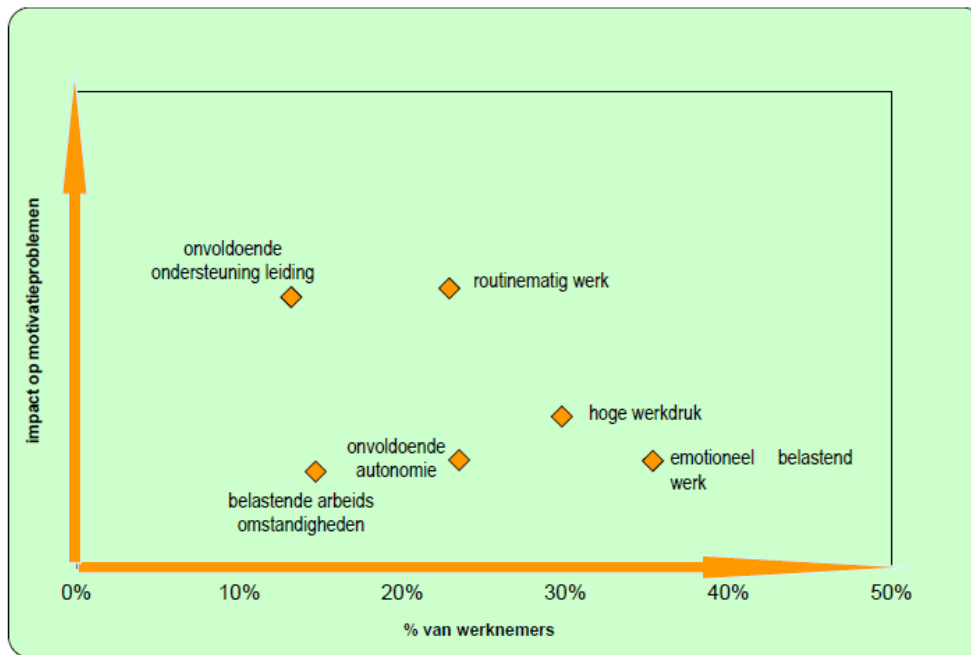
Motivatieproblemen worden in grote mate veroorzaakt door een **gebrekkige ondersteuning door de directe leiding en routinematig werk**. In de gezondheids- en welzijnszorg heeft 22,9% routinematig werk en krijgt 13,2% onvoldoende steun van de directe leiding. Ook een hoge werkdruk, emotionele belasting en onvoldoende autonomie zijn belangrijke factoren, zeker aangezien een groot aantal medewerkers hier mee wordt geconfronteerd. Zonder gevarieerd werk en voldoende ondersteuning door de directe leiding zijn motivatieproblemen haast niet uit te sluiten. Het zijn noodzakelijke voorwaarden, maar ook wanneer de arbeidsbelasting bepaalde grenzen overschrijdt of wanneer werknemers niet kunnen beschikken over voldoende autonomie in hun job, gaat de motivatie naar beneden.

Bij de deelsectoren uit de werkbaarheidsmonitor ligt het aantal medewerkers met motivatieproblemen het hoogst bij de gezins- en bejaardenhulp. We zien dan ook dat dit medewerkers zijn die routinematig werken en een hoge emotionele belasting hebben.

⁶¹ Leeswijzer: de figuur geeft de ernstgraad weer voor zes risicofactoren voor werkstress. Deze ernstgraad wordt door 2 elementen bepaald:

- het percentage werknemers dat met een werkbaarheidsrisico te maken heeft. Zo zijn er in de sector meer werknemers met onvoldoende autonomie dan er werknemers zijn met belastende arbeidsomstandigheden.
- De impact van het werkbaarheidsrisico. Zo ligt het werkstressrisico hoger bij hoge werkdruk dan bij routinewerk.

Figuur 2: Motivatieproblemen en –risico's in de arbeidssituatie in de gezondheids- en welzijnssector (2013)



Bron: Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004/2013, SERV-Stichting Innovatie & Arbeid

10.1.3. Leermogelijkheden

In de volledige zorg- en welzijnssector heeft 14,9% van de medewerkers te weinig leerkansen, tegenover 18% op de volledige Vlaamse arbeidsmarkt. Een gebrek aan leermogelijkheden zien we voornamelijk bij personen die **routinematig werk** uitvoeren. Aangezien heel wat medewerkers in de gezins- en bejaardenhulp routinematig werken, vertaalt dat zich in een hoger aantal medewerkers met te weinig leermogelijkheden. In de gezondheids- en welzijnszorg heeft 22,9% een routinematige job, met een grote variatie tussen de verschillende deelsectoren.

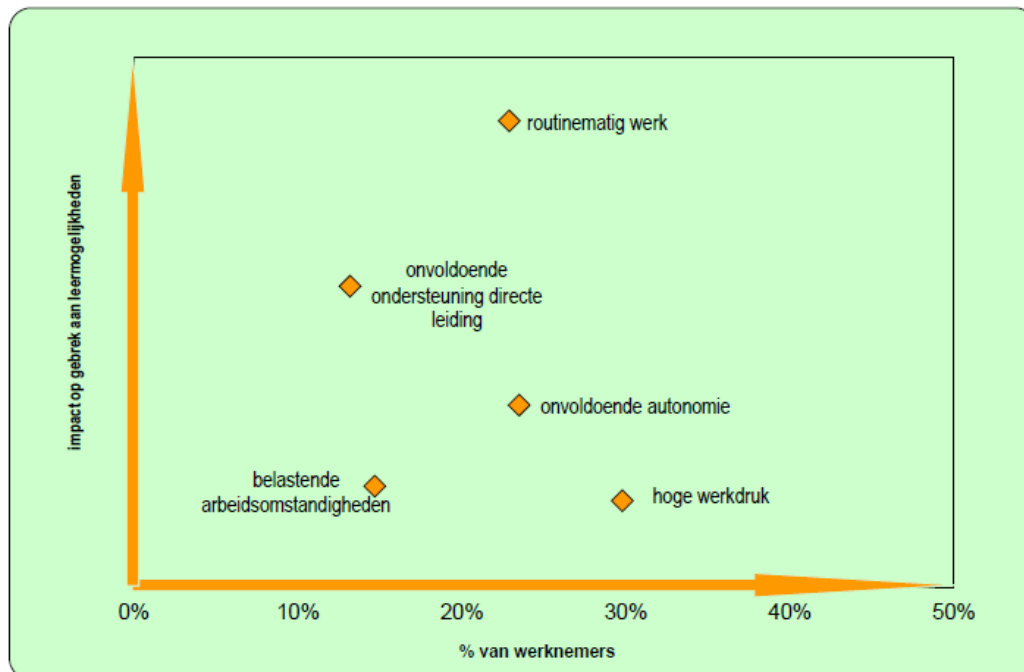
Ook een **gebrek aan autonomie** heeft hier een grote invloed op, net als bij veel medewerkers een hoge werkdruk. Daar waar men te weinig leerkansen krijgt, ligt te weinig uitdaging. Dit kan resulteren in een hoger verloop. Het willen leren hangt niet noodzakelijk samen met ambities van doorgroeien binnen de organisatie of in functie in een andere organisatie. De impact van een gebrek aan ondersteuning van de directe leidinggevende op de leermogelijkheden blijkt ook groot. Aangezien 13,2% van de medewerkers uit de sector dit gebrek ervaren, is dit zeker een aandachtspunt.

Bij een gebrek aan leermogelijkheden gaat het zowel om formeel als informeel leren, als om de mogelijkheid het geleerde toe te passen op de werkvloer. Onduidelijkheid over de toepassing van opleidingen of tegenstrijdigheden zorgen voor frustraties.

Op de werkvloer zelf is er door de verhoogde werkdruk minder tijd voor inhoudelijke verdieping en minder tijd voor kwaliteitsverbetering. Door een hoge werkdruk, weinig contact met collega's en leidinggevenden, door een organisatiecultuur of een slordig beleid rond functioneringsgesprekken krijgen medewerkers te weinig feedback. Directe feedback is het middel bij uitstek om de kennis en vaardigheden die nodig zijn bij het werken aan te scherpen.

Daarnaast moeten het onderwerp en de leervorm toegespitst zijn op de medewerker en de kennis en vaardigheden die al aanwezig zijn. Dit komt soms te weinig voor bij deeltijds werkenden en oudere medewerker. Vooral medewerkers met veel ervaring hebben nood aan andere vormen van leren.

Figuur 3: Onvoldoende leermogelijkheden en risico's in de arbeidssituatie in de gezondheids- en welzijnssector (2013)



Bron: Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004/2013, SERV-Stichting Innovatie & Arbeid

10.1.4. Werk-privébalans

De werk-privébalans is voor 8,6% van de medewerkers uit de sector niet in evenwicht. In de volledige Vlaamse arbeidsmarkt is dit 10,8%.

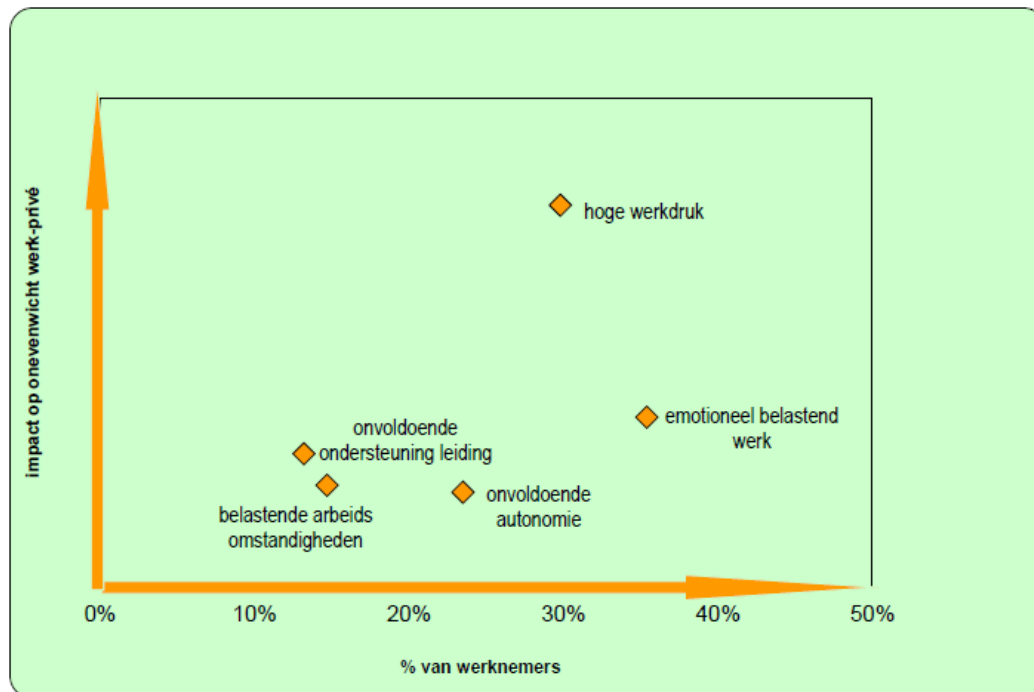
Volgens de werkbaarheidsmonitor zijn een **hoge werkdruk en emotionele belasting** de belangrijkste risicofactoren voor de werk-privé-balans. Deze risicofactoren komen frequent voor in de sector (resp. 29,8% en 35,4%). In ons onderzoek zien we dat medewerkers shiftwerking en onregelmatige uren op zich geen probleem vinden. De balans werk-privé wordt vooral moeilijk wanneer men niet lang op voorhand kan plannen. Tijdig plannen met de mogelijke flexibiliteit voor het onderling wisselen in uren is voor de medewerker optimaal.

Bij het bespreken van de roostering in organisaties die werken in shiften, blijkt dat de roostering die wettelijk wordt opgelegd zowel voor leidinggevenden als voor medewerkers negatief wordt onthaald. Er worden nadelige effecten aangehaald op de balans werk-privé en op de hulpverlening naar cliënten toe. Binnen organisaties worden de regels liever ruim geïnterpreteerd, aangezien ze bij strikte interpretatie als onhaalbaar worden beschouwd (zie paragraaf 4.3).

Andere oorzaken van een slechte werk-privébalans zijn het moeilijk afbakenen van de grenzen van privé/werk, door persoonlijk contact met de cliënt, overuren en de emotionele belasting.

Frappant is dat veel medewerkers uit de sector en voornamelijk vrouwen, gezinsplanning doen in functie van hun werk, of zich gedwongen zien deeltijds te gaan werken of ander werk te zoeken omwille van het gezin.

Figuur 4: Problematische werk-privébalans en risico's in de arbeidssituatie in de gezondheids- en welzijnszorg (2013)



Bron: Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004/2013, SERV-Stichting Innovatie & Arbeid

10.2. Werkbaarheidsrisico's

De werkbaarheidsrisico's waar het grootste aantal medewerkers aan worden blootgesteld zijn emotionele belasting en een hoge werkdruk. Deze risico's verhogen de kans op werkstress aanzienlijk. De autonomie van medewerkers wordt ingeperkt door interne en externe regelgeving, stroeve samenwerkingen, slechte communicatie, beperkingen van materiaal en werkplek. Medewerkers voelen dit effect in de energie, de relatie met collega's en de kwaliteit van de dienstverlening. In de volledige social-profitsector kampt bijna een kwart van de medewerkers met dit probleem, maar in de gezins- en bejaardenhulp, jeugdhulp, gehandicaptenzorg en het welzijnswerk valt dit beter mee. In de kinderopvang en centra voor geestelijke gezondheidszorg stelt dit probleem zich wel meer, bij een vijfde van de werknemers.

10.2.1. Werkdruk

Een hoge werkdruk komt voort uit verhoogde kwaliteitseisen, meer administratie, hogere zorgzwaarte en inefficiëntie bij vergaderingen. Een hoog verloop, een slecht vervangbeleid, ADV-dagen en afwezige collega's spelen hier eveneens een belangrijke rol. Ook slechte planning door medewerkers zelf, zorgt voor een verhoogde werkdruk. Omwille van een hoge werkdruk is het voor

medewerkers soms niet mogelijk de nodige zaken door te nemen om up-to-date te blijven en zich inhoudelijk te verdiepen. Een belangrijk element om de werkdruk naar beneden te halen is het verhogen van efficiëntie. Bijvoorbeeld op vlak van administratie en vergaderingen valt zijn nog efficiëntiekansen.

10.2.2. Emotioneel belastend werk

De emotionele belasting is vooral in de jeugdhulp, gehandicaptensector en het welzijnswerk enorm. Bijna de helft van de medewerkers doet emotioneel belastend werk, leren we uit de werkbaarheidsmonitor.

De belasting komt voort uit het nauwe contact met personen met eventueel zware persoonlijke verhalen, maatschappelijke problemen, omgaan met diversiteit en diverse persoonlijkheden, veeleisende cliënten, ziekte en sterfte... Medewerkers ervaren ook schuldgevoelens tegenover cliënten omwille van de verminderde dienstverlening door verhoogde werkdruk/slecht materiaal/wachlijsten/... Bovendien komen heel wat medewerkers in contact met agressief gedrag en is men zich bewust van de mogelijkheid hierop.

Deze emotionele lading en de verantwoordelijkheid die de job vergezellen, hebben een invloed op het welzijn van de medewerkers tijdens en na het werk. Na de werkuren blijkt men soms prikkelbaarder te zijn en ondersteuning nodig te hebben van een partner om gebeurtenissen om het werk te verwerken.

Wat hier een groot verschil in kan maken, is voldoende contact met collega's, een ondersteunende en open houding van een aanwezige leidinggevende, afwisseling in type cliënt of type werk. Ook preventie van agressie en hulp bij het hier mee omgaan zijn er belangrijk. Dit zowel voor als na incidenten en voor een breed spectrum aan medewerkers.

10.2.3. Routinematig werk

Medewerkers met een te routinematig takenpakket hebben minder leermogelijkheden, wat de nodige gevolgen heeft voor de motivatie en inzetbaarheid. Oorzaken hiervan liggen in het takenpakket zelf, onvoldoende autonomie en een hoge werkdruk. Vooral in de gezins- en bejaardenhulp en bij deeltijds werkenden is er te veel routinematig werk, hoewel het gebrek aan autonomie daar zeker minder speelt.

Er zijn medewerkers die aangeven dat werk met weinig taakvariatie hen bevalt. Het routinematige en voorspelbare biedt hen veiligheid. Het gevaar dat ontstaat bij een te comfortabel routinematig werk is dat de leer- en bijgevolg ook de arbeidsmarktmogelijkheden hierdoor afnemen. Hoewel niet iedereen het zo ziet, zijn er dus medewerkers die het routinematig werken als een bedreiging zien voor de inzetbaarheid in de toekomst, zowel binnen, als buiten de eigen organisatie.

Het bieden van voldoende autonomie, job- en/of taakrotatie en talentbeleid kunnen hier soelaas bieden. Dit vraagt echter vaak een dosis creativiteit van de medewerker en/of leidinggevenden.

10.2.4. Onvoldoende autonoom kunnen werken

De autonomie van medewerkers wordt ingeperkt door interne en externe regelgeving, stoeve samenwerkingen, slechte communicatie (bijvoorbeeld traag mailverkeer in de plaats van een snelle mondelinge ideeënitwisseling), beperkingen van materiaal en de werkplek. Medewerkers voelen dit effect in de energie, de relatie met collega's, en de kwaliteit van de dienstverlening. In de volledige social-profitsector kampt bijna een kwart van de medewerkers met die probleem. Maar in de gezins- en bejaardenhulp, jeugdhulp, gehandicaptenzorg en het algemeen welzijnswerk valt dit beter mee. In de kinderopvang en de centra voor geestelijke gezondheidszorg stelt dit probleem zich wel meer, bij een vijfde van de werknemers.

10.2.5. Onvoldoende ondersteuning van de leidinggevende

13,2% van de personen uit de sector krijgt onvoldoende steun van de leidinggevende, tegenover 14,4% van de Vlaamse arbeidsmarkt. Wat duidelijk werd in het rapport, is dat deze steun zelf een belangrijke factor is, maar dat ze ook een belangrijke rol speelt bij de andere risicofactoren. Voldoende inzicht in de dagelijkse praktijk en de bijhorende verwachtingen en feedback, een goed contact, voorspelbaar en gekend organisatiebeleid, flexibiliteit en stabiliteit staan op de wishlist van de medewerker. Dit wordt vaak ingeperkt door heel wat veranderingen in organisaties en sectoren, leidinggevenden in sandwichfuncties en met een torenhoge werkdruk.

10.2.6. Belastende arbeidsomstandigheden

Rond het werkbaarheidsrisico **belastende arbeidsomstandigheden** zien we dat hierbij vooral een gebrek aan duurzaam, kwaliteitsvol, ergonomisch materiaal wordt gesignaleerd. Dit leidt tot stress en fysieke belasting. Wat de werkplek betreft, blijkt dat investeringen in oudere gebouwen onvoldoende gebeuren. Dit heeft gevolgen als schimmels, onvoldoend brandveiligheid, problemen met de temperatuur, contact, samenwerking en privacy.

Belastende arbeidsomstandigheden komen vaker voor in de gezins- en bejaardenhulp (15,5%), dan in de kinderopvang en CGG (9,1%) en de jeugdhulp, gehandicaptensector en welzijnswerk (6,7%). Een oorzaak hiervan ligt in het meer fysieke werk, de beperkte taakvariatie en de verminderde controle vanuit de organisatie op het voorziene materiaal en de werkplek.

10.3. Werkbaarheidsindicatoren, -risico's en... wat we nog leerden

Naast deze punten die aanleunen bij de werkbaarheidsindicatoren en –risico's van de werkbaarheidsmonitor, zien we in het eigen, kwalitatieve onderzoek, nog een aantal specifieke knelpunten die zeker niet mogen ontbreken in de conclusie.

10.3.1. Onzekerheid en bedreiging

Een eerste bijkomend knelpunt komt voort uit de onzekerheid en bedreiging die medewerkers ervaren waar socio-economische factoren en beleid een rol spelen. Hierbij gaat het om algemene beleidsveranderingen in sectoren waardoor de werkwijze moet worden aangepast, men projecten moet 'verdedigen' of ziet teloor gaan, er veel tijdelijke contracten zijn en er in sommige gevallen tijdelijke werkloosheid wordt ingeroepen.

10.3.2. Hoog verloop en afwezigheden

Een tweede extra knelpunt betreft een slechte samenwerking door een groot verloop en afwezigheid. Het gaat hierbij om verloop van collega's, leidinggevenden, interims en stagiairs. Heel belangrijk is het voor organisaties om hier op in te spelen met een goed onthaalbeleid, een goede ondersteuning van de nieuwe en ook vaste krachten, een goed vervangbeleid en ondersteuning bij het werken met stagiairs.

10.3.3. Onzichtbare arbeid

Er is sprake van onzichtbare arbeid in verschillende vormen: bepaalde taken worden niet (officieel) erkend of gewaardeerd. Zo zien we dat het gebeurt dat ondersteunende diensten zich niet gewaardeerd en uitgesloten voelen door de front-office. Medewerkers klagen een gebrek aan inzicht in en erkenning voor hun competenties en taken door collega's, leidinggevenden en cliënten aan. Verder werd vastgesteld dat er sprake is van 'abstractie of manipulatie van indicatoren.' Dit betekent dat medewerkers een takenpakket hebben dat informeel wordt uitgebreid, of waarbij de verloning niet op niveau van de arbeid is. Duidelijke en realistische functieomschrijvingen zijn erg belangrijk om dergelijke situaties te vermijden.

10.3.4. Aanleiding tot conflict

Binnen de sector zien we dat conflicten tussen medewerkers zich op verschillende lijnen bevinden. Leeftijd, levensfase en anciënniteit zijn belangrijke aanleidingen tot ergernissen en zelfs conflict. Oorzaken hiervan liggen binnen ervaren verschillen in arbeidsvisie en de arbeidswetgeving. Ook de verschillen in opleidingsachtergrond in multidisciplinaire samenwerkingsverbanden kunnen aanleiding geven tot een moeilijker samenwerking. Een laatste basis voor conflict kan voortkomen uit culturele diversiteit en dan vooral verschillen in taalkennis, wat meer werd vermeld door respondenten uit de beschutte en sociale werkplaatsen.

10.3.5. Weinig doorgroeimogelijkheden

Door de overwegend vlakke organisatiestructuren in de Vlaamse social-profitsectoren, zien we dat veel medewerkers weinig doorgroeimogelijkheden hebben. Dit kan resulteren in een verlaagde motivatie en verloop, maar dit hoeft niet altijd het geval te zijn. Er kan worden gecompenseerd door het aanbieden van voldoende variatie en leermogelijkheden, hoewel dit niet voor iedereen volstaat.

11. Aanbevelingen

Het onderzoeksmateriaal levert stof voor heel wat mogelijke aanbevelingen en acties. De aanbevelingen bundelden we rond de volgende domeinen:

- communicatie en het contact op het werk die arbeidsrelaties positief beïnvloeden
- versterking van zowel leidinggevendenden als medewerkers op verschillende vlakken in functie van een verhoging van de werkbaarheidsgraad
- Flexibiliteit van arbeidsorganisatie
- De meerwaarde van het inzetten van bekendere managementtechnieken en tools met een grote meerwaarde de kwaliteit van de arbeid

11.1. Communicatie en contact

Uit de bevraging van wat volgens medewerkers een grote impact heeft op de werkbaarheid, blijkt dat goede en voldoende communicatie met collega's en leidinggevendenden enorm belangrijk is. Het gaat hierbij zowel om formeel, als informeel contact. Het lijkt eenvoudig, toch ervaren medewerkers hier heel wat problemen.

Het is van groot belang dat men voldoende formele en informele contactmogelijkheden heeft met zowel de leidinggevende, als met collega's. Het is de basis om aan elk werkbaarheidsknelpunt te werken.

Met betrekking tot formele contacten zijn duidelijke afspraken erg belangrijk. Een goede vergadercultuur ontbreekt in heel wat organisaties, wat de meest geformuleerde klacht is van heel wat medewerkers. Daarnaast zorgt structuur in specifieke contacten met leidinggevende voor een verbetering van de werkbaarheid, in verband met leer- en groeimogelijkheden, taakvariatie, duidelijkheid rond eventuele bedreigingen,...

Informele contacten hebben eveneens een invloed op bovenstaande punten. Daarnaast zien we dat dit voor medewerkers met een grote emotionele belasting een absolute noodzaak is.

11.2. Versterking van de leidinggevende

De invloed van de leidinggevende op de kwaliteit van het werk van de medewerker is groot en speelt in op alle andere risicofactoren. Deze persoon of personen zijn dus cruciaal bij de aanpak van werkbaar werk. Ze zijn een brug naar motivatie en tevredenheid van de werknemer.

Een van de werkbaarheidsrisico's uit de werkbaarheidsmonitor is niet toevallig 'het gebrek aan ondersteuning van de leidinggevende'. De leidinggevende blijkt uit de bevraging een grote invloed uit te oefenen op de werkbaarheid, aangezien deze aan bod kwam bij ieder onderzoeksonderwerp. Leidinggevendenden uit de sector blijken dus een belangrijk kanaal om aan de werkbaarheid van jobs in

de social profit te werken. Dat de leidinggevende hiervoor over een arsenaal van competenties moet beschikken blijkt eveneens. Vanuit de gevoerde focusgroepen werd duidelijk dat de leidinggevendenden zelf de behoefte ondervinden aan ondersteuning en advies van collega's om de dagelijkse aanpak en de bijhorende problemen te bespreken. Dit is zeker het geval bij leidinggevendenden van medewerkers die een zekere mate van emotionele belasting ervaren op het werk, veranderingen en onzekerheid beleven. Als er sprake is van een 'sandwichpositie' en een hoge werkdruk voor de leidinggevende, is omgaan met de medewerker een enorme uitdaging.

Om de werkbaarheid voor de medewerker te verbeteren, moet de leidinggevende over heel wat vaardigheden te beschikken, waarbij ze momenteel met heel wat vraagstukken zitten. Het verdient dus zeker aanbeveling in te zetten op deze leidinggevendenden.

11.3. Versterking van de medewerker

In de vragenlijst werd telkens gepolst naar mogelijkheden rond wat de organisatie zou kunnen doen om knelpunten op te lossen. Veel antwoorden omtrent knelpunten en potentiële oplossingen bleken zich voornamelijk binnen de actieradius van de medewerker zelf te bevinden. Pasklare antwoorden rond wat de werkgever of leidinggevende voor hen zou kunnen doen om knelpunten op te lossen worden minder doorgegeven. Een versterking van het probleemoplossend vermogen en het vermogen dit aan te kaarten bij werkgevers is dus, zeker bij lager opgeleide medewerkers, aan te raden. (cfr. ESF Project Straffe Koppen⁶²) Ook naar cliënten toe, zien we dat assertiviteit en bewustwording van de eigen rol voor de medewerkers kan verbeteren. Dat is met name in de gezins- en bejaardenhulp en de kinderopvang zeker een element dat diverse werkbaarheidsknelpunten beïnvloedt.

11.4. Flexibiliteit en voorspelbaarheid rond roostering en verlof

Het lijkt een paradox, maar medewerkers wensen zowel voorspelbaarheid als flexibiliteit met betrekking tot hun roostering en verlof.

Zelfroostering kan er voor zorgen dat de combinatie arbeid-privé veel makkelijker te maken wordt. Ook het privéleven vraagt om een goede planning, die minder last-minute moet gebeuren als de werkplanning al langer vast staat. Een duidelijk rooster, en begripvolle collega's bij onvoorspelbare momenten is wat medewerkers verlangen.

Met betrekking tot VAP en ADV-dagen zien we dat de meningen hierover verdeeld zijn. Dit is zowel bij de oudere, als bij jongere medewerkers het geval. Specifiekere onderzoeksresultaten met

⁶² Straffe koppen (www.straffekoppen.be) is een website rond werkbaar werk gericht op medewerkers, vanuit SERR, ACV, ABVV en ACLVB met steun van het ESF.

betrekking tot dit thema zijn beschikbaar⁶³ voor de sociale partners. Het is dan ook een aanbeveling dat zij zich verder buigen over de gesignaleerde problemen rond deze stelsels.

Met betrekking tot de wetgeving rond roostering, blijkt dat de wetgever de praktische haalbaarheid hiervan voor medewerker en wetgever onder de loep dient te nemen.

11.5. Maak gebruik van diverse beproefde technieken en instrumenten

Verschillende HR- en managementtechnieken en -instrumenten bestaan en worden door de medewerker positief geëvalueerd, als ze correct en gericht op de doelgroep worden gebruikt. Momenteel geven medewerkers nog regelmatig aan dat ze te weinig, inconsequent of onvoldoende ingebed in de organisatie, gebruikt worden.

Denk hierbij aan

- Taak- en jobrotatie, taakverbreding
- Functionerings- en ontwikkelgesprekken (eventueel aan de hand van bijvoorbeeld de knipperlichtmeter)
- Een goed VTO-beleid en VTO-gesprekken
- Onthaalbeleid
- Competentie- en talentmanagement
- Een doordacht vervang- en stagiairebeleid
- Agressiebeleid
- Loopbaangesprekken
- Ondersteuning voor medewerkers rond ergonomisch werken
- Goede competentieprofielen en duidelijk omschreven takenpakketten
- Visie en missie
- De (occasionele) mogelijkheid tot telewerk

Heel wat goede technieken werden al beproefd, waarbij een zee aan materiaal beschikbaar is voor directie en leidinggevenden. Het loont de moeite hier in te duiken. Toepassing van de technieken en instrumenten heeft duidelijk voelbare effecten op de medewerker. Het is belangrijk in te blijven zetten op verspreiding en onderricht in het gebruik van deze technieken en instrumenten⁶⁴.

⁶³ Zie Lamberts M. et. Al. *Versterking van het arbeidsvolume in de social profit sector in Vlaanderen*. HIVA-KULeuven.

⁶⁴ Websites die hierbij een belangrijke bijdrage leveren voor de sector zijn www.lerenindesocialprofit.be, www.competentindesocialprofit.be, www.leeftijdindesocialprofit.be, www.icoba.be, www.vivosocialprofit.org, www.werkbaarwerk.be, www.HRwijs.be en www.straffekoppen.be

11.6. Toekomstige werkbaarheidsmonitor

Het is duidelijk dat de werkbaarheidsmonitor een knap staaltje onderzoek is, met een bijzonder groot nut rond monitoring zelf, sensibilisering en ook het stellen van prioriteiten in het kader van acties rond werkbaar werk. Blijven inzetten op dit waardevolle instrument, is dan ook een belangrijke aanbeveling. De vergrote steekproef in 2013, en ook de mogelijkheid tot conclusies per deelsector voor de social profit, zijn een grote meerwaarde voor de sector en het evalueren van de werkbaarheid in de deelsectoren.

Indien, in de toekomst een nauwere opsplitsing per deelsector niet haalbaar is, bepleiten we een praktischere opdeling van deze deelsectoren, die de interpretatie van het cijfermateriaal faciliteert. Zo zouden een opdeling met samenvoeging van deelsectoren die qua arbeidssituatie nauwer bij elkaar aanleunen goed zijn. Momenteel is de interpretatie van de combinatie CGG en kinderopvang eerder moeilijk, aangezien de medewerkers zelf erg verschillen in profiel en ook de arbeidssituatie totaal verschilt. Daarenboven zouden aparte cijfers voor de socioculturele sector en de beschutte en sociale werkplaatsen niet overbodig zijn.

Bijlagen

1. Bronnenlijst
2. Vragenlijst medewerkersbevraging
3. Codeerschema analyse medewerkersbevraging en focusgroepen
4. Lijst focusgroepen: data en type deelnemers
5. Contactgegevens

1. Bronnenlijst

- Ballard, T. et al. (2013). *Integrating qualitative methods into occupational health research: a study of women flight attendants*. Pp. 163-166
- Bourdeaud'hui R., & Vanderhaeghe, S. (2014) *Sectorprofiel werkbaar werk in de gezondheids- en welzijnszorg 2004-2013. Werkbaarheidsprofiel op basis van Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2004-2013*. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid
- Esterberg K. (2002) *Qualitative Methods in Social Research*. McGrawHill.
- Goovaerts, I. (2011). *De medewerkersmonitor*. BINGresearch
- Jacobs L., De Cuyper P., Heylen V., & K. De Rick, (2013) *Verloop in de socioculturele sector. Kenmerken en determinanten in kaart gebracht*. HIVA
- Jones M., Jones R., Latreille P., & Sloane P. (2009) *Training Job Satisfaction and Workplace Performance in Britain: Evidence from WERS 2004*. Labour 23 (Special issue) pp. 139-175.
- Kosny A., & MacEachen E. (2010). *Gendered, invisible work in non-*

- profit social service organizations: implications for worker Health and Safety*. Gender, Work and Organization vol17(4)
- Lee V. B. (2006) *Measuring social stressors in organizations: the development of the interpersonal conflict in organizations scale*. (ICOS)
- Leijten, F. et al. (2013). *How do Older Employees with health Problems Remain Productive at Work? A qualitative study*. Journal of Occupational Rehabilitation (Vol. 23;1), pp. 115-124
- Malfait, D. (2014) *De werkbaarheid in de Vlaamse gezondheids- en welzijnssectoren*. Verso.
- Mazzola, J., Schonfeld, I., & Spector, P. (2011). *What qualitative Research has taught us about occupational stress*. Stress and Health 27. Pp. 93-110
- Messing, K. Punnet, L., Bond, M., Alexanderson A., Pyle, J. Zahm S., Wegman D., Stock, S., & de Grosbois S., (2003) *Be the fairest of them all: challenges and recommendations for the treatment of gender in occupational health research*. American Journal of Industrial Medicine 43:318-629.
- Nauta A., (2011) *Tango op de werkvloer: Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Van Gorcum, Assen.
- Van der Borgh M. (red.) (2013) *Handboek HR in de zorg*. Politeia.
- Van Ruyseveldt, J., De Witte H., & Janssens F. (2002) *Welzijn in het werk op de weegschaal*. Over-Werk. Steunpunt WAV
- Stichting Innovatie en Arbeid. (2004) *Nulmeting Vlaamse Werkbaarheidsmonitor*. SERV.
- de Wind A. et al. (2013). *Pathways through which health influences early retirement: a qualitative study*. BMC Public Health, 13:292
- Van Herck, P. (2012). *Het personeelsvraagstuk in de ouderenzorg in kaart gebracht*. Itinera
- Willemse, I. et al. (2013). *De invloed van het HR-beleid op de eindeloopbaanintenties*. Steunpunt Werk en Sociale Economie
- (2012). *Sectorfoto 2012 Social Profit*. Departement Werk en Sociale

Economie.

- (2012) *Ba[L]ans: actiemap voor een levensfasebewust loopbaanbeleid*. Resoc Mechelen.
- Van Hootegem, G., & Corvers, B. (2013) *Slimmer zorgen voor morgen*. Acco: Leuven.
- Van Hootegem G., van Amelsvoort P., Van Beek G., & Huys R. (2008) *Anders organiseren & beter werken*. Acco: Leuven
- Valgaeren E., & Van Aerschot M., De determinanten van het werk-privé en privé-werk conflict. SEIN, UHasselt
- Van Laer K., Verbruggen M., & Janssens M. (2011). *Diversiteit in Loopbanen*. Acco, Leuven.
- Verhaeghe, L. (2004). Kwaliteit van de arbeid in de sociale economie. VOSEC
- Ver Heyen W. (2006) *Werken in de gezinszorg: belangrijkste resultaten van het PROXIMA-onderzoeksproject*. Algemene Directie Humanisering van de Arbeid
- Voordt, Th. van der, de Been, I. (2010), *Werkomgeving: breinbreker of tevredenheidsgenerator?* In: I. Bakker (red), *De Breinwerker*. Naarden: Uitgeverij FMN, pp 67-86 plus *nawoord* pp 134-134
- Sels L., Van Woensel A., & Herremans W. (2008). Over rode, oranje en groene lichten in het eindeloopbaanbeleid. De boordtabel eindeloopbaan 2007. *Over Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE, 1, pp. 8-33*
- Sels, L. (2012) *De genderloopbaankloof*. Steunpunt Werk & Sociale Economie. Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen. KULeuven
- MVUnited- genderjaarboek 2006
- *Belstress III: Onderzoek naar determinanten van werkverzuim wegens ziekte bij mannen en vrouwen*. (2004-2006) Vakgroep Maatschappelijke Gezondheidskunde (UG) & Ecole de Santé Publique (ULB); www.werk.belgie.be

2. Vragenlijst gebruikt bij de bevraging van medewerkers

Gebruik deze vragenlijst NIET binnen een organisatie. Deze vragenlijst werd gebruikt op een manier die los staat van organisaties en anonimiteit garandeert. Binnen een organisatie zal deze geen eerlijke respons genereren en vermoedelijk negatief ervaren worden door de medewerkers.

Voor voorbeeldvragenlijsten naar arbeidstevredenheid binnen organisaties verwijzen we naar de tools die terug te vinden zijn op www.werkbaarwerk.be.

Hoe graag werkt u in de social profit?

Beste,

In het kader van een onderzoek naar **Werkbaar Werk in de social profit** zouden we je willen vragen jouw ervaringen te delen. Het doel van dit onderzoek is na te gaan wat het welzijn, de motivatie en de tevredenheid van werknemers in de social profit bevordert, vermindert, wat werkt en wat niet. Zowel slechte als goede voorbeelden, situaties en praktijken helpen om in kaart te brengen waar mee geworsteld wordt en wat hier kan aan gedaan worden. De resultaten dienen als basis voor een **actieplan** dat werk maakt van werkbaar werk in de sector.

De tijd die deze vragenlijst van je zal vragen is afhankelijk van de mate waarin je gedetailleerd antwoordt, de situaties die je in gedachten hebt en de context die

je schetst. Voor het onderzoek is alle informatie rond betrokkenen, achtergrondfactoren, uzelf,... waardevol. Het is de bedoeling dat je vanuit jouw eigen ervaringen antwoordt, waarbij de invloed op uw psychisch, sociaal en fysiek welzijn elementen zijn die worden bekeken. De antwoorden op deze vragen zullen anoniem worden verwerkt.

De antwoorden van deze vragenlijst zullen anoniem worden verwerkt. Indien je namen gebruikt bij het beantwoorden van de vragen zal hier uiteraard discreet mee worden omgegaan.

Je hebt de mogelijkheid de vragenlijst in te vullen tot 31 december.

Wij zijn jou zeer erkentelijk voor de tijd en inspanning die het vergt om deze vragenlijst in te vullen.



Deze vragenlijst is enkel bedoeld voor personen die werkzaam zijn in de social profit onder Vlaamse bevoegdheid. Vul ze zeker in indien je werkt in een beschutte of sociale werkplaats, de kinderopvang, opvoedings- en huisvestingsinstellingen, de socioculturele sector, de gezinszorg en gezondheidsinrichtingen en -diensten. Als je werkt in een ziekenhuis, de thuisverpleging, een revalidatiecentrum of een woon- en zorgcentrum is deze vragenlijst niet voor je bedoeld.

Met vragen kan je ons bereiken op het telefoonnummer 02 250 37 78 of ld@vivosocialprofit.org.

Dit onderzoek wordt georganiseerd door VIVO vzw, in samenwerking met de sociale partners, en wordt gefinancierd door het ESF.

Algemene vragen

Hier komen een aantal vragen over uzelf. Dit helpt om de antwoorden die u geeft in het juiste perspectief te plaatsen en vergelijkingen mogelijk te maken. Vragen over uw gezinssituatie worden gesteld om een beeld te krijgen van de combinatie werk-privé.

1. Wat is is jouw geslacht?

Kies a.u.b. **een** van de volgende mogelijkheden:

- Ik ben een vrouw
- Ik ben een man
- Andere

2. In welk jaar ben je geboren?

3. In welke sector werk je?

Kies a.u.b. **een** van de volgende mogelijkheden:

- Beschutte werkplaatsen
- Gezondheidsinrichtingen en -diensten (Centra Geestelijke Gezondheidszorg, Sociale Vrijwilligersorganisaties, samenwerkingsinitiatieven thuisverzorging, diensten voor adoptie...)
- Kinderopvang
- Bijzondere Jeugdbijstand
- Ondersteuning van personen met een handicap
- Algemeen welzijnswerk
- Gezinszorg
- Socioculturele sector
- Sociale werkplaatsen
- Anders :

Als je werkt in een ziekenhuis, de thuisverpleging, een revalidatiecentrum of een rusthuis is deze vragenlijst niet voor jou bedoeld.

4. Heb je een partner waar je mee samenwoont?

- Ja
- Nee

5. Heb je kinderen?

- Ja
- Nee

6. Wat is de woonsituatie van jouw kinderen?

Beantwoord deze vraag alleen als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

° Is 'Ja' op vraag 5 (Heeft u kinderen?)

Kies a.u.b. **een** van de volgende mogelijkheden:

- De kinderen wonen bij mij
- De kinderen zijn het huis uit
- De kinderen studeren en zitten op kot
- De kinderen wonen een deel van de tijd bij mij en een ander deel ergens anders
- De kinderen wonen niet bij mij
- Anders

7. Wonen er naast je eigen kinderen nog kinderen bij jou?

Kies a.u.b. **een** van de volgende mogelijkheden:

- Ja
- Ja, maar voor een deel van de tijd

- Nee
- Anders

8. In welke leeftijdscategorie(ën) zitten de (deels) inwonende kinderen?

Selecteer alles wat voldoet

- 0-3
- 3-6
- 6-12
- 12-18
- 18-25
- 25+

9. Wat is het hoogste diploma dat je behaalde?

Kies a.u.b. **een** van de volgende mogelijkheden:

- Geen diploma secundair onderwijs
- Diploma lager secundair onderwijs
- Diploma hoger secundair onderwijs
- Diploma hoger niet-universitair
- Diploma universitair onderwijs

10. Heb je een arbeidsbeperking?

- Ja
- Nee

11. Beschouwen jij en/of jouw omgeving je als zijnde van allochtone origine?

- Ja
- Nee

12. Hoe ben je op deze vragenlijst uitgekomen?

Kies a.u.b. **een** van de volgende mogelijkheden:

- Via mijn werkgever of leidinggevende
- Via een vakbondsafgevaardigde
- Via een facebookpagina (niet van vakbond of werkgeversorganisatie)
- Bij het online surfen
- Anders

Functie

Deze vragen gaan over uw huidige functie. Mocht u hieromtrent meer willen meegeven dan in deze vragenlijst mogelijk is, kunt u me altijd mailen op ld@vivosocialprofit.org.

13. Hoe lang werk je al in de huidige organisatie?

- Minder dan 1 jaar
- 1-5 jaar
- 6-10 jaar
- 11-15
- 16-20
- 21-30
- meer dan 30 jaar

14. Hoe lang werkt u al in uw huidige functie?

- Minder dan 1 jaar
- 1-5 jaar
- 6-10 jaar
- 11-15 jaar

- 16-20 jaar
- 21-30 jaar
- Meer dan 30 jaar

15. Wat is uw arbeidsregime?

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- Ik werk voltijds
- Ik werk halftijds
- Ik werk 4/5e
- Ik werk minder dan 19 uren per week
- Anders

17. Hoeveel personen werken er momenteel (ongeveer) in de organisatie?

Aantal personen

18. Werk je in team(s)?

- Ja
- Nee

19. Kan je jouw functie omschrijven? Welke taken doe je, wat is je doelgroep, voor welk type organisatie,...

Onderwerp

Voor je ligt een dikke stapel vol vragen. Wij vragen niet dat je al deze vragen beantwoordt. Liever hebben we dat je de vragen rond een specifiek onderwerp beantwoordt. Dit kan zijn omdat er rond dit punt al

veel initiatieven zijn op jouw werk of omdat je veel ergernissen hebt op dit vlak. Het is ook mogelijk dat je vindt dat u hierover gewoon het liefst iets vertelt of dit jou meer interesseert.

Het is natuurlijk mogelijk de vragen rond meerdere onderwerpen te beantwoorden. Graag zelfs!

U kunt kiezen tussen de volgende onderwerpen:

Onderwerp van uw keuze	Ga naar pagina...
De inhoud van mijn werk	8
De middelen en mogelijkheden die je hebt om je werk te doen (Dit kan gaan over het materiaal dat je gebruikt, regels die er zijn,...)	14
De sfeer op het werk en je collega's	18
De samenwerking met collega's en externen	23
Je baas of direct leidinggevende	26
Je doorgroeimogelijkheden, ambities en opleidingsmogelijkheden	30
De combinatie van uw werk met uw privé-leven	34
De personen met wie je op het werk in contact komt	37

De inhoud van je werk

21. Wat vind je van de hoeveelheid werk die je hebt? Het kan dat je vindt dat je te veel of te weinig moet doen. Heb je soms last van stress door de hoeveelheid werk op je bord? Verveel je je tijdens de werkuren? Hoe komt dit? Wat zijn voor jou de gevolgen? Wordt bij jou iets gedaan om er voor te zorgen dat medewerkers niet te veel of te weinig werk hebben? Wat?

22. Biedt jouw werk je voldoende uitdaging? Wat vind je fijn of niet fijn aan wat je doet? Vind je dat je (te) vaak hetzelfde doet of is er veel afwisseling in wat je doet? Wat vind je daarvan? Wordt er bij jou al iets gedaan opdat het werk voldoende afwisselend is? Welke oplossingen zou jij zelf voorstellen?

23. Hoe goed denk je dat je bent in je werk? Denk je soms dat je meer kan of dat het te moeilijk is? Wat geeft je dit gevoel? Merk je dat je werkgever inspanningen doet om je hier een goed gevoel over te geven?

24. Zijn er elementen die er voor zorgen dat het emotioneel soms zwaar is je werk te doen? Waardoor komt dit? Bij wie kan je hiermee op het werk terecht? Zijn er andere zaken die er voor zorgen dat dit minder doorweegt? Wat gebeurt er al op je werk om deze last te verlichten en wat zou je zelf voorstellen?

25. Wat vind je van de hoeveelheid tijd die je hebt om je werk te doen? Hoe denken jouw collega's hierover? Heeft dit te maken met je arbeidsregime (vol-/deeltijds)? Vind je dat je al je werktijd nuttig besteedt of het je het gevoel regelmatig tijd te verspillen? Hoe komt dit en wat zijn oplossingen?

26. Is het voor jou altijd duidelijk wat van jou wordt verwacht? Kan je oorzaken aangeven van deze (on)duidelijkheid? Wat gebeurt er als het niet duidelijk is en hoe voel je je daarbij?

27. Heb je het gevoel dat je soms te afhankelijk bent van anderen om je werk te kunnen doen? Zou je liever vaker anderen betrekken bij je werk? Ervaar je hierdoor soms problemen? Zou het anders kunnen?

28. Denk je soms dat een herverdeling van taken tussen jou en je collega's handiger of interessanter zou zijn? Hoe komt het dat dit niet wordt herverdeeld?

29. Zijn er bijkomende elementen aan je job waar door anderen niet wordt bij stilgestaan? Komt er meer bij kijken dan opgemerkt wordt door je leidinggevende, collega's of omgeving? Heeft dit een effect op hoe je je voelt bij je job?

30. Zijn er bepaalde regels op het werk waar je het soms moeilijk mee hebt? Hetzij omdat ze je werk onnodig complex maken, uit een ander tijdperk lijken te komen, je verhinderen iets te verwezenlijken, je extra belasten op psychisch of emotioneel vlak,...

31. Krijg je voldoende feedback over je werk van je baas en collega's? Is de feedback zinvol? Wat vind je van de manier waarop de feedback wordt gegeven?

32. Wil je hier verder nog iets aan toevoegen?

De middelen die je hebt om je werk te doen

Dit kan gaan over het materiaal dat je gebruikt, regels die er zijn,... Mocht je hieromtrent meer willen meegeven dan in deze vragenlijst mogelijk is, kan je me altijd mailen op ld@vivosocialprofit.org.

33. Heb je het materiaal dat je nodig hebt om je taken tot een goed einde te brengen ter beschikking? Zou je beter kunnen werken als je extra of ander materiaal had? Wat is er mis met het materiaal waar je nu mee werkt? Welk materiaal zou je wensen?

34. Beschik je over het juiste materiaal? Is het materiaal dat je ter beschikking hebt van een degelijke kwaliteit? Lijdt de kwaliteit van je werk onder het soort materiaal waar je mee moet werken? Heb je bijvoorbeeld de juiste software op een goede computer ter beschikking of zijn er bepaalde zaken onveilig? Kan je vertellen over welk materiaal het gaat, wat er precies ontbreekt en welke gevolgen dit heeft?

35. Kan je vlot werken met het materiaal dat je hebt? Heb je soms fysieke klachten nadat je iets hebt moeten doen omwille van het materiaal? Of heeft het materiaal een invloed op je psychisch welbevinden?

36. Heb je het gevoel dat je inspraak hebt in het materiaal waar je mee werkt? Kan je het bij iemand aankarten als je suggesties hebt rond materiaal en ruimte? Hoe zou u hier de reactie op omschrijven?

37. Werkt je wel eens op verplaatsing? Wat vind je daarvan? Liggen de verschillende plekken ver van elkaar? Op welke manier 'reis' je van de ene naar de andere plek? Zou je die verplaatsingen liever anders doen? Merk je grote verschillen tussen de verschillende plekken waar je werkt? Wat

vind je positief aan bepaalde plaatsen en wat heeft een negatieve invloed op uw werktevredenheid?

38. Wat vind je van de ruimte waarin je werkt? Vind je dat er genoeg ruimte is? Zijn de ruimtes geschikt voor het werk dat er moet gebeuren? Is de infrastructuur op uw werk veilig? Wat maakt de ruimte aangenaam? Aan welke dingen stoor je je wel eens? Bestaan hier oplossingen voor?

39. Heeft jouw werkplek een invloed op jouw concentratie? Op welke manier heeft de indeling van de werkplek een invloed op het contact met leidinggevenden, collega's, cliënten? Wat vind je daarvan? Zijn er initiatieven genomen die het contact vergroten of verkleinen? Heb je voldoende privacy?

40. Wil je hier verder nog iets aan toevoegen?

De sfeer op het werk

41. Hoe zou je de sfeer op het werk omschrijven? Is deze over het algemeen eerder goed of slecht? Verschilt de sfeer tussen verschillende teams? Hoe komt het dat de sfeer goed of slecht is? Wat draagt er op dit moment aan bij dat de sfeer goed is, of wat zou hiervoor kunnen worden gedaan?

42. Word je op je werk wel eens of meer geconfronteerd met ongepaste seksuele of seksistische opmerkingen of gedrag? Kan je deze situaties beschrijven of een voorbeeld geven? Graag krijg ik ook informatie over de gevolgen voor jouw werksituatie en persoonlijk welzijn. Als je dit wel ziet bij collega's kan je dat hier ook weergeven.

Bij deze vraag gaat het zeker niet enkel om ongepaste seksuele of seksistische opmerkingen of gedragingen naar vrouwen toe.

43. Kom je op het werk in contact met geweld? Om wat voor geweld gaat het dan? Zijn het scheldpartijen en/of fysiek geweld? Wie is hierbij betrokken (cliënten, patiënten, collega's, leidinggevenden, jijzelf, gebruikers...)? Hoe komt dit? Heeft dit te maken met de inhoud van je werk? Hoe ga je hiermee om? Welke invloed heeft dit op jou en jouw omgeving? Als je een voorbeeld kan geven is dat zeker waardevolle informatie. Wat wordt op het werk gedaan om geweld te voorkomen en om er naderhand mee om te gaan? Heb je zelf nog voorstellen?

44. Zijn er op het werk personen het slachtoffer van pesterijen? Waarom denk je dat deze persoon het doelwit is? Welke vorm neemt dit pesten aan? Gaat het bijvoorbeeld om negeren, negatieve opmerkingen, pesten via het internet, "practical jokes",... Hoe wordt hiermee omgegaan?

45. Wordt pestgedrag op het werk verholpen of tegengegaan? Zijn er initiatieven of maatregelen die pesten voorkomen? Heb je zelf ideeën die nuttig kunnen zijn in het tegengaan van pesten op het werk?

46. Zijn er op het werk conflicten? Hoe wordt hiermee omgegaan? Wordt er gezocht naar redelijke oplossingen? Blijven conflicten lang aanslepen? Wat is het onderwerp hiervan? Wat zou volgens jou een positieve of negatieve invloed hebben op conflicten op het werk?

47. Ben je zelf nieuw op je werk, of is er pas een nieuwe collega begonnen? Hoe verloopt de integratie bij de collega's op het werk? Heb je hierbij leuke tips?

48. Heb je om andere redenen wel eens een onveiligheidsgevoel op het werk? Ben je soms bang dat jou iets kan overkomen? Wat denk je dat er kan gebeuren en waarom denk je dat? Zie je oplossingen?

49. Heeft jouw werk gevolgen voor jouw psychisch welzijn? Of ben je wel eens bang dat dit zou kunnen? Wat is de oorzaak hiervan? Hoe schat je deze gevolgen in? Het kan dat je je uitgeblust, depressief, ... voelt. Zie je oplossingen of manieren om dit te voorkomen?

50. Wil je hier verder nog iets aan toevoegen?

Samenwerking met collega's

Hoe verloopt de samenwerking met jouw collega's? Mocht je hieromtrent meer willen meegeven dan in deze vragenlijst mogelijk is, kan je me altijd mailen op ld@vivosocialprofit.org.

51. Hoe zou je de samenwerking met jouw collega's omschrijven? Worden de taken eerlijk verdeeld? Doet iedereen wat hij of zij moet doen? Kan iedereen wel eens doen wat hij of zij graag doet en krijgt iedereen wel eens een minder leuke taak? Wat vind je hiervan? Wat speelt hierbij volgens jou allemaal een rol?

52. Hoe verloopt het overleg met je collega's? Op welke manier wordt er gecommuniceerd? Wordt er voldoende overlegd? Is hier iets dat beter kan? Hoe komt het dat het al dan niet vlot verloopt? Welke oplossingen of verbeteringen zou jij doorvoeren?

53. Als je in een team werkt, zijn de taken dan duidelijk afgelijnd per persoon? Wat vind je hiervan?

54. Is er een sfeer van vertrouwen met je collega's, bij je team en tussen teams? Hoe denk je hierover en kan je een voorbeeld geven dat duidelijk maakt waarom je er zo over denkt? Zijn er dingen die gedaan worden om het vertrouwen te bevorderen? Zie je zelf nog mogelijkheden?

55. Wil je hier verder nog iets aan toevoegen?

Mijn baas of leidinggevende

Wat vind je van je baas en/of leidinggevende? Mocht je hieromtrent meer willen meegeven dan in deze vragenlijst mogelijk is, kan je me altijd mailen op ld@vivosocialprofit.org.

56. Wat vind je van je baas/leiding gevende? Waarom ben je tevreden of ontevreden? Wat waardeer je en waar erger je je aan?

57. Hoe communiceert hij/zij? Is het duidelijk of onduidelijk wat wordt gezegd? Kan de manier waarop boodschappen worden overgebracht beter?

58. Toont hij/zij betrokkenheid bij je werk? Is er werkelijk interesse in hoe je werk verloopt, obstakels, overwinningen, de resultaten,... of wordt er gefocust op een klein deel of algemeen te weinig aandacht gegeven aan wat je doet? Kan je je leidinggevende om hulp vragen als je dat zou willen?

59. Krijg je voldoende vrijheid? Heb je inspraak in hoe je doet wat je doet? Heb je het gevoel onnodig gecontroleerd te worden?

60. Wat vind je van de manier van werken van je leidinggevende? Staat je leidinggevende open voor feedback?

61. Heb je één of meer directe leidinggevende? Is het voor jou duidelijk wat je van je leidinggevende mag verwachten? Gebeurt het dat er tegenstrijdige signalen komen van verschillende personen? Hoe komt dat, wat zijn de gevolgen en welke oplossingen zie jij?

62. Wil je hier verder nog iets aan toevoegen?

Doorgroeimogelijkheden en ambities

Mocht je hieromtrent meer willen meegeven dan in deze vragenlijst mogelijk is, kan je me altijd mailen op ld@vivosocialprofit.org.

63. Ben je soms bang je job te verliezen? Hoe komt dit? Aan wie of wat ligt het dat je dit al dan niet vreest?

64. Zie je jezelf groeien binnen je job? Heb je zelf ambities binnen je organisatie of eerder naar een volgende job? Heeft dit een invloed op je werkmotivatie?

65. Zijn je ambities op het werk bespreekbaar met je leidinggevende? Krijg je ondersteuning en aanmoediging bij het plannen van volgende stappen?

66. Krijg je de mogelijkheid bij te leren tijdens of door het werk? Gebeurt dit door het mogen volgen van een bepaalde opleiding, tijd om nieuwe

zaken te proberen, leren van collega's,... Wat vind je van de inhoud van wat je bijleert? Is wat je kan en mag bijleren bruikbaar bij je werk?

67. Heb je nog doelen voor jezelf in de toekomst op het werk? Zijn het doelen uit inhoudelijke motivatie, of is het vooral omwille van redenen als jobzekerheid, het ontwijken van andere taken of financiële verbeteringen? Lijken deze doelen je realistisch?

68. Zijn er bepaalde uitdagingen die je ziet aankomen? Hoe voel je je hierbij? Denk je dat je voldoende gewapend bent om veranderingen te trotseren? Wat zorgt er voor dat je gewapend bent? Wat zou hierbij nog helpen?

69. Wil je hier verder nog iets aan toevoegen?

Combinatie werk-privé

Deze vragen gaan over uw huidige functie. Mocht u hieromtrent meer willen meegeven dan in deze vragenlijst mogelijk is, kunt u me altijd mailen op ld@vivosocialprofit.org.

70. Wat vind je van de mogelijkheden om uw gezinsleven met uw job te combineren? Wat maakt gemakkelijker? Wat maakt dit extra moeilijk? Heb je het gevoel dat dit vlot bespreekbaar is met je collega's en leidinggevende?

71. Wat vind je van de mogelijkheden om andere aspecten uit jouw privé-leven (hobby's, sociaal leven,...) met jouw job te combineren? Wat maakt dit gemakkelijker? Wat maakt dit moeilijker? Heb je het gevoel dat dit vlot

bespreekbaar is met je collega's en leidinggevende? Kan je voorbeelden geven?

72. Worden de afspraken rond werkuren gerespecteerd? Hoe denk jij hierover? Wat vind je van de communicatie hierover? Wordt er rekening gehouden met je thuiswerk of parttime job bij het plannen van vergaderingen, teambuildings en andere activiteiten?

73. Zou het volgens jou mogelijk zijn om (deels) thuis te werken? Is dit toegestaan en doe je dit? Zou je dit liever wel kunnen en zou dit haalbaar zijn?

Indien je thuiswerkt: Vind je dat dit goed verloopt? Helpt dit je effectief om gezin en werk beter te combineren? Mis je al dan niet contact met collega's? Werk je thuis efficiënt?

74. Merk je soms dat hoe je je gedraagt op je werk een invloed heeft op hoe je thuis of in een sociale omgeving bent? Of heeft jouw thuissituatie een invloed op je werk? Stel je je bijvoorbeeld soms harder of zachter op omdat je 'de knop nog niet hebt omgedraaid'? Of ben je op het werk nog bezig met wat thuis gebeurt of omgekeerd? Wat gebeurt er in dergelijke gevallen en heeft dit gevolgen voor je werk of gezin?

75. Wil je hier verder nog iets aan toevoegen?

De personen met wie je bij het werk in contact komt

76. Zorgen de contacten die je op het werk hebt met cliënten of patiënten er soms voor dat je emotioneel wordt? Komt het voor dat je door deze contacten positieve of eerder negatieve gevoelens hebt? Hoe komt het dat jij je zo voelt? Komt dit dan door het verloop van het contact, de situatie van de persoon in kwestie, de mate waarin je voelt iets te betekenen voor deze persoon,... Kan je hier een voorbeeld over geven? Hoe ga je met deze gevoelens om? Welke invloed heeft dit op uw jobtevredenheid? Wat helpt jou om hier beter mee om te gaan?

77. Zijn de cliënten/patiënten/gebruikers waar je mee in contact komt vaak gestresseerd? Hoe ga je hiermee om? Heeft dit een invloed op hoe jij je voelt? Heb je tips voor anderen op dit vlak?

78. Kom je in contact met gebruikers/patiënten/cliënten die ontevreden zijn? Wat gebeurt er dan? Hoe ga je hiermee om? Heeft dit een invloed op hoe jij je voelt? Heb je hier voorbeelden bij? Denk je aan tips voor anderen?

Tot slot

79. VIVO en de sociale partners hebben vanuit hun werking extra aandacht voor specifieke groepen werknemers. Dit zijn 45-plussers, personen van allochtone origine, personen met een arbeidshandicap en personen zonder diploma hoger onderwijs.

Heb je aan deze vragenlijst nog iets toe te voegen dat op werk en één van die groepen betrekking heeft? Zijn er maatregelen waar je tevreden of ontevreden rond bent?

Voorstellen die jij zelf zou willen doen? Elementen op het werk die hiermee in verband staan en een invloed hebben op jouw jobtevredenheid?

80. Vindt u dat uw arbeidsvoorwaarden bijdragen of afdoen aan uw arbeidstevredenheid? Vindt u dat de arbeidsvoorwaarden correct zijn? Heeft u opmerkingen rond de naleving van deze afspraken?

Deze vraag gaat over de arbeidsvoorwaarden. Arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden waaronder je werkt. De meest bekende arbeidsvoorwaarden zijn arbeidstijd, salaris en vakantiedagen. Deze voorwaarden liggen vast in je arbeidsovereenkomst. Vaak zijn er ook arbeidsvoorwaarden vastgelegd in een cao. Bovendien staan in sommige wetten regels op het gebied van arbeidsvoorwaarden.

81. Gelieve de volgende stelling aan te vullen: *Op mijn werk kijk ik heel erg op tegen...*

82. Op mijn werk ben ik trots op...

83. Beschouw jij jouw werk als een tijdelijke functie of denk je niet meer van job te veranderen? Kan je aangeven wat hierbij een rol speelt?

84. Wil je nog iets kwijt dat relevant is voor dit onderzoek? Opmerkingen, anekdotes of verhalen, tips,.. Hieronder kan je je ei kwijt.

85. Bij dit onderzoek zijn we op zoek naar verhalen uit de praktijk waarbij initiatieven worden aangehaald die ervoor zorgen dat een werknemer een

tevreden werknemer wordt, is of blijft. Indien je in deze vragenlijst een dergelijk verhaal vertelde, wil ik je vragen om je contactgegevens hier te noteren. Dan kan ik voor meer informatie bij jou terecht. Want een goede praktijk inspireert andere werkgevers!

Wij zijn je erg dankbaar als je hier je e-mailadres noteert.

Indien je je contactgegevens liever niet aan deze vragenlijst koppelt kan je me ook je goede voorbeeld mailen. Dit kan op ld@vivosocialprofit.org

86. Kan je nog iets bedenken dat er voor zou zorgen dat jij het werken langer of tot je pensioenleeftijd zou volhouden?

87. Denkt u er wel eens aan ontslag te nemen?

Selecteer alles wat voldoet

- Ik denk hier nooit aan
- Ik denk hier soms aan naar aanleiding van een voorval
- Ik denk hier maandelijks aan
- Ik denk er wekelijks aan
- Ik denk er dagelijks aan

3. Codeerschema NVivo

Vragenlijst	Methode	Papier		
		Online		
	Afgewerkt	nee		
		ja		
QUOTE				
Persoonseigenschappen	Origine			
	Opleidingsniveau	Geen diploma secundair onderwijs		
		Diploma universitair onderwijs		
		Diploma lager secundair onderwijs		
		Diploma hoger secundair onderwijs		
		Diploma hoger niet-universitair onderwijs		
	leeftijd	55+		
		45-55		
		36-45		
		26-35		
		18-25		
	Gezinssituatie	Partner	Partner aanwezig	
			Alleenstaand	
		Kinderen	Geen kinderen	
			Eigen kinderen	niet-inwonend
				inwonend
				deels inwonend
			Andere kinderen	
	Geslacht	Vrouw		
		Onbekend		
		Man		

	Arbeidshandicap - fysieke toestand leeftijdsgebonden			
Jobkarakteristieken	Werktijden	Voltijds		
		Deeltijds		
	Type contract	Proefperiode		
		Onbepaalde duur		
		Bepaalde duur		
	Sector	Socioculturele sector		
		Sociale werkplaatsen		
		Ondersteuning van personen met een handicap		
		Kinderopvang		
		Gezondheidsinrichtingen en -diensten		
		Gezinszorg		
		Bijzondere jeugdbijstand		
		Beschutte werkplaatsen		
		Algemeen welzijnswerk		
	Groote organisatie			
	Duur van tewerkstelling in organisatie	Minder dan 1 jaar		
		meer dan 30 jaar		
		6-10 jaar		
		21-30 jaar		
		16-20 jaar		
		1-5 jaar		
		11-15 jaar		
	Duur uitoefening functie	Minder dan 1 jaar		
		meer dan 30 jaar		
		6-10 jaar		
		21-30 jaar		
		16-20 jaar		
		1-5 jaar		

		11-15 jaar		
	doelgroepmedewerker			
Extra				
Arbeidsvoorwaarden	verloning			
	verlofregeling			
	rolconflict			
	overwerk			
	opleidings - carrièremogelijkheden			
	onzekerheid - bedreiging carrière			
	glijdende uren			
	balans werk-privé	voldoende		
		telewerk		
		roostering		
		onvoldoende		
		nachtwerk		
		combinatie sociaal	voldoende	
			onvoldoende	
		combinatie gezin	voldoende	
			onvoldoende	
		avondwerk zon- en feestdagen		
Arbeidsverhoudingen	sociaal overleg			
	RVB			
	pesten			
	organisatie van overleg	procedures		
	inspraak in organisatie			
	geweld	verbaal		
		seksueel		
		psychologisch		
		fysiek		
		diefstal		
	Collega's	Sfeer		
		Samenwerking		

	cliënten	relatie		
		kritiek		
		klanten		
		externe		
		doelgroep		
	vrijwilligers			
	Baas	stijl		
		Positief		
		ondersteuning		
		Negatief		
		formele HR methodieken		
		feedback		
Arbeidsoutcomes	tijdelijkheid functie	tijdelijk		
		niet-tijdelijk		
	Nadenken over ontslag	wekelijks		
		soms naar aanleiding van...		
		nooit		
		maandelijks		
		dagelijks		
	Haalbaarheid pensioenleeftijd			
	Gevoel	positief		
		negatief		
Arbeidsomstandigheden	werkplek	temperatuur		
		privacy		
		lawaai		
		indeling gebouw		
		functionaliteit		
		concentratiemogelijkheden		
		communicatiemogelijkheden		
		bereikbaarheid		
		andere		

	veiligheid			
	stress	burn-out		
	Materiaal	Type	kwaliteit	
			Juiste	
			ergonomie	
		ICT en ICT- ondersteuning		
		Hoeveelheid		
	lichaamshoudingen			
	i.v.m. beperkingen			
Arbeidsinhoud	werkdruk	werktempo	voldoende	
			onvoldoende	
		Hoeveelheid werk	underload	
			overload	
			ok	
	uitdaging	voldoende		
		te klein		
		te groot		
	nut	laag		
		hoog		
	Motivatie	taken-for-grantedness		
		Resultaten arbeid		weinig
				veel
		onzichtbaar werk		empathisch werk
		laag		
		intern		
		Hoog		
		extern		
		Evaluatiecriteria	kwantitatief	
			inhoudelijk	
			financieel	
	Leermogelijkheden	voldoende		

		taakvariatie	variatie	
			repetitief werk	
		op het werk		
		onvoldoende		
		formeel	voldoende	
			onvoldoende	
			nut	
		zinnol		
		niet zinnol		
	Emotionele belasting	cliënten	ziekte-dood	
			sociale situatie	
		andere		
	duidelijkheid	onduidelijk		
		duidelijk		
	autonomie	voldoende		
		onvoldoende		
		onderbreken taken		
Administratie - fiscaliteit - sociale wetgeving				

4. Focusgroepen: data en aanwezigheden

Aangezien de deelnemende organisaties gevoelige informatie deelden, wensen wij hier hun privacy te respecteren. In deze lijst geven wij weer hoeveel leidinggevenden of directieleden uit verschillende organisaties deelnamen aan de focusgroepen.

Gezinszorg

14 maart: 3 aanwezig

319

3 maart: 3 aanwezig

GID

10 maart: 2 aanwezig

Socioculturele

27 februari: 2 aanwezig: 1 organisatie uit het jeugdwerk en 1 organisatie uit de minderhedensector.

Kinderopvang

5 maart: 4 aanwezig

Beschutte en sociale werkplaatsen:

1 april: 7 aanwezig: 6 beschutte werkplaatsen, 1 sociale werkplaats.

5. Contactgegevens

Laurence de Mûelenaere

ld@vivosocialprofit.org

Tel: 02 250 37 78 - Fax: 02 218 02 39