

Ingrediënten aantrekkelijke organisatie in jeugdhulp

Inhoudsopgave

Ingrediënten aantrekkelijke organisatie in jeugdhulp.....	1
Samenvatting	4
Inleiding	6
1. Enquête aantrekkelijke organisatie in de jeugdhulp.....	6
Steekproef.....	6
Ingrediënten naar aantal keer geselecteerd.....	7
Verschilscores naar omvang verschilscore	9
Verschilscores naar functiecategorie.....	10
Primair proces functies.....	10
Overige functies	12
Verschilscores naar cijfer belang	13
Verschilscores naar cijfer voor organisatie.....	15
Secundaire analyse op deelpopulatie	16
Beoordeling van de werkgever.....	17
Wat is nodig om een hoger cijfer te geven aan de werkgever?	17
2. Analyse microdata CBS-werknemersenquête 2019	20
Steekproef.....	20
Variabelen microdata werknemers enquête CBS	20
Resultaten	20
Verbanden tussen werkbeleving, tevredenheid en vermoeidheid.....	21
Voorspellers van tevredenheid en vermoeidheid	22
Bijlage 1: Vragenlijst ingrediënten	26
Introductie	26
Jouw privacy is gewaarborgd!	26
Bijlage 2: Stellingen en variabelen microdata	30
Werkinhoud en ontwikkelmogelijkheden (5 stellingen)	30
.....	30
Autonomie en regelruimte (6 stellingen)	30
Ondersteuning leidinggevenden en organisatie (5 stellingen).....	30
Arbeidsvoorwaarden (2 stellingen).....	30
Vermoeidheid	31

Tevredenheid.....	31
Bronnen	32
Artikelen en verslagen	32
Websites.....	32

Samenvatting

In deze rapportage worden resultaten beschreven uit twee verschillende onderzoeken. Het eerste onderzoek was gericht op het achterhalen van de belangrijkste ingrediënten die organisaties in het jeugddomein aantrekkelijk maken voor medewerkers. Hiervoor is een online enquête ontwikkeld waaraan 308 medewerkers hebben deelgenomen. Ze zijn afkomstig uit verschillende takken in de brede jeugdhulp, waaronder organisaties voor jeugd- en opvoedhulp, gecertificeerde instellingen, organisaties voor jeugd ggz, organisaties voor jeugd ghz, JeugdzorgPlus, Veilig Thuis, organisaties die meerdere soorten jeugdhulp aanbieden en overige organisaties. Het merendeel van de deelnemers heeft een functie met jeugdigen of kinderen (primair proces, 73%).

Het **eerste onderzoek** levert de volgende inzichten op:

- De meest geselecteerde ingrediënten zijn 'Het centraal stellen van het belang van kinderen en jeugdigen' (78%), 'er is tijd voor reflectie, het bespreken van ideeën en het ontwikkelen hiervan' (63%), 'waardering en erkenning voor professionals' (59%) en 'cultuur van vertrouwen binnen de organisaties' (57%).
- Het minst geselecteerd werd 'flexibele invulling/toepassing van arbeidsvoorwaarden' (11%).
- In de enquête werd gevraagd aan te geven met een score hoe belangrijk men een ingrediënt persoonlijk vindt. Ook werd de eigen organisatie op dit ingrediënt beoordeeld. Het grootste verschil in de score tussen beoordeling van het belang van een ingrediënt en beoordeling van de organisatie zien we bij de ingrediënten 'verminderen regels en bureaucratie' [3,0], gevolgd door 'horizontale en verticale doorgroeimogelijkheden' [2,9], 'medewerkers worden ontzorgd op het gebied van beroepsregistraties' en 'aandacht voor administratieve druk' [beiden 2,7].
- Het kleinste verschil in de score zien we bij de ingrediënten 'maatschappelijke bijdrage' [0,8], 'financiële gezondheid' [0,7] en mogelijkheid tot flexibele werktijden' [0,5].
- Medewerkers uit het primair proces (N=225) rapporteren gemiddeld hogere verschillen tussen het belang van een ingrediënt en de beoordeling van de organisatie dan medewerkers in overige functies (N=83).
- Ordenen we de ingrediënten naar het cijfer dat men het ingrediënt geeft voor de organisatie, dan zien we de hoogste beoordelingen voor 'interessante werkinhoud' [8], 'mogelijkheid tot flexibele werktijden' [7,9] en 'centraal stellen van het belang van de kinderen en jongeren' [7,7].
- De laagste cijfers voor de organisaties zien we bij 'medewerkers worden ontzorgd op het gebied van beroepsregistraties' [5,3], 'horizontale en verticale doorgroeimogelijkheden' [5,3], 'aandacht voor administratieve druk' en 'verminderen regels en bureaucratie' [beiden 5,5].
- Werkgevers krijgen gemiddeld een 6,9 van de medewerkers voor de aantrekkelijkheid van de eigen organisatie. Medewerkers uit het primair proces (N=225) geven gemiddeld een cijfer 6,8. Medewerkers in overige functies (N=83) geven gemiddeld een cijfer 7,3.
- Uit de open vraag 'wat nodig is om de organisatie een hoger cijfer te geven?' komt de volgende top 5 naar voren: aandacht voor (verlagen van) werkdruk (38x), betere arbeidsvoorwaarden (24x), lagere regeldruk/minder administratie en verantwoording (21x), luisteren naar de werkvloer (12x) en verbeteren van management/leiderschap (12x).
- Alle ingrediënten uit Bijlage 1 die zijn voorgelegd zijn door minstens enkele respondenten geselecteerd als van belang zijnde.

Het **tweede onderzoek** betreft een secundaire analyse op data uit de werknemersenquête van 2019, uitgevoerd door CBS als onderdeel van het Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (OAZW). De volgende vraag stond bij deze secundaire analyse centraal:

“Zijn er beïnvloedende factoren (of voorspellers) die de uitkomsten van de benoemde ingrediënten van aantrekkelijke organisaties onderstrepen of hier aanvullende informatie voor geven?”

Voor dit onderzoek is een selectie gemaakt van medewerkers in primair proces functies binnen jeugdzorg, de ghz (sociaal domein jeugd) en de ggz (kind en jeugd). Deze selectie levert in totaal een steekproef op met een omvang van 1.139 respondenten.

Het tweede onderzoek levert de volgende inzichten op:

- Steun van de leidinggevenden en organisatie wordt het hoogst beoordeeld door medewerkers uit de ghz [3,8] tegen [3,7] bij jeugdzorg en de ggz.
- Autonomie/regelruimte wordt het hoogst beoordeeld door medewerkers uit jeugdzorg [3,6], gevolgd door de ggz [3,5] en de ghz [3,4].
- De werkinhoud en ontwikkelmogelijkheden worden het hoogst beoordeeld in de ggz [4,1], gevolgd door jeugdzorg en de ghz [3,9].
- Medewerkers uit de ggz zijn het meest positief over de arbeidsvoorwaarden [2,7], gevolgd door jeugdzorg [2,6] en de ghz [2,3].
- De tevredenheid met de organisatie is het hoogst in de ghz [3,7], gevolgd door de ggz en jeugdzorg [3,5].
- De tevredenheid met het werk ligt in de drie subbranches ongeveer gelijk [3,9].
- Medewerkers uit de ggz scoren het hoogst op vermoeidheid [3,0], gevolgd door jeugdzorg [2,9] en de ghz [2,7].
- Er is een positieve relatie tussen de aspecten van werkbeleving (ervaren steun, werkinhoud, autonomie en arbeidsvoorwaarden) en tevredenheid met de organisatie.
- Er is ook een positieve relatie tussen de aspecten van werkbeleving en tevredenheid met het werk.
- Een sterke samenhang zien we tussen ‘steun leidinggevenden en organisatie’ en ‘tevredenheid met de organisatie’ ($r=0,64$).
- De aspecten van werkbeleving (ervaren steun, werkinhoud, autonomie en arbeidsvoorwaarden) hebben een negatieve samenhang met vermoeidheid.
- De belangrijkste voorspeller van ‘tevredenheid met de organisatie’ is de ‘steun van leidinggevenden en organisatie’ ($\beta=0,57$), gevolgd door ‘arbeidsvoorwaarden’ ($\beta=0,10$) en ‘autonomie/regelruimte’ ($\beta=0,10$). ‘Werkinhoud/ontwikkelmogelijkheden’ is geen significante voorspeller van tevredenheid met de organisatie.
- De belangrijkste voorspeller van ‘tevredenheid met het werk’ is de ‘werkinhoud /ontwikkelmogelijkheden’ ($\beta=0,30$), gevolgd door de ‘steun van leidinggevenden en organisatie’ ($\beta=0,22$), de ‘autonomie/regelruimte’ ($\beta=0,22$) en ‘arbeidsvoorwaarden’ ($\beta=0,10$).
- De belangrijkste voorspeller van (het verminderen van) ‘vermoeidheid’ is de ‘steun van leidinggevenden en organisatie’ ($\beta=-0,23$), gevolgd door ‘autonomie/regelruimte’ ($\beta=-0,22$) en ‘arbeidsvoorwaarden’ ($\beta=-0,17$). De ‘werkinhoud/ontwikkelmogelijkheden’ is geen significante voorspeller van ‘vermoeidheid’.

Inleiding

Wat zijn de belangrijkste ingrediënten die organisaties in het jeugddomein aantrekkelijk maken om voor te werken? De Arbeidsmarkttafel Jeugd heeft een onderzoek laten uitvoeren om dat te achterhalen. Bij dit onderzoek zijn twee verschillende methoden ingezet.

De eerste is de ontwikkeling van een korte enquête waarin respondenten konden aangeven welke ingrediënten organisaties in het jeugddomein aantrekkelijk maken. Deze enquête heeft gedurende de zomermaanden van 2020 open gestaan en is via diverse sociale mediakanalen onder aandacht gebracht van professionals in jeugdhulp.

De tweede methode bestaat uit een secundaire analyse op gegevens die door het CBS zijn verzameld in de werknemersenquête van 2019, in opdracht van het onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt in Zorg en Welzijn (AZW). Het betreft de eerste meting van 2019.

In deze rapportage worden de resultaten van beide methoden gepresenteerd. We starten met de resultaten van de korte enquête die is verspreid via social media.

1. Enquête aantrekkelijke organisatie in de jeugdhulp

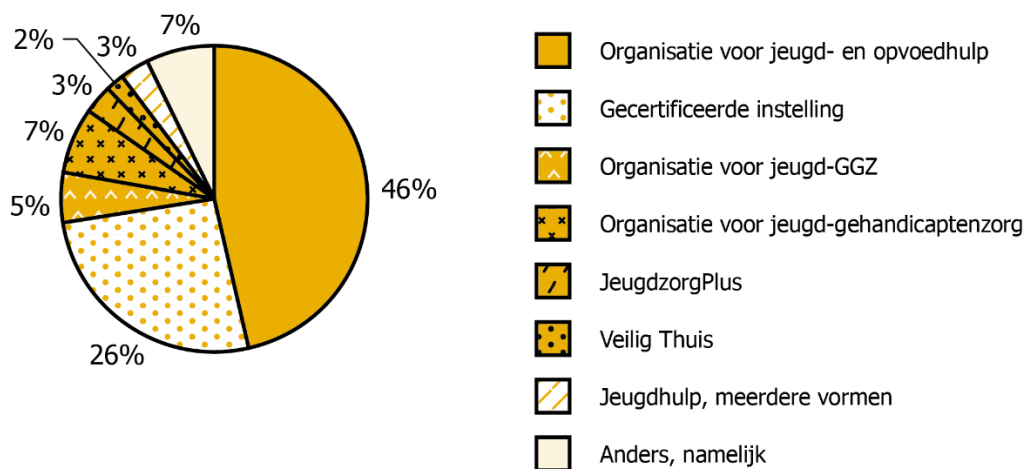
Voor deze meting is in een aantal sessies met de projectgroep aantrekkelijke organisaties een aantal ingrediënten verzameld die volgens deskundigen uit het veld onderdeel zouden kunnen uitmaken van de definitie van een aantrekkelijke organisatie. Deze lijst met ingrediënten is voorgelegd aan respondenten.

Steekproef

Aan deze enquête hebben in de periode van 15 juli t/m 31 augustus 308 medewerkers deelgenomen door de vragenlijst volledig in te vullen.

De steekproef bestaat uit medewerkers uit verschillende (deel)branches.

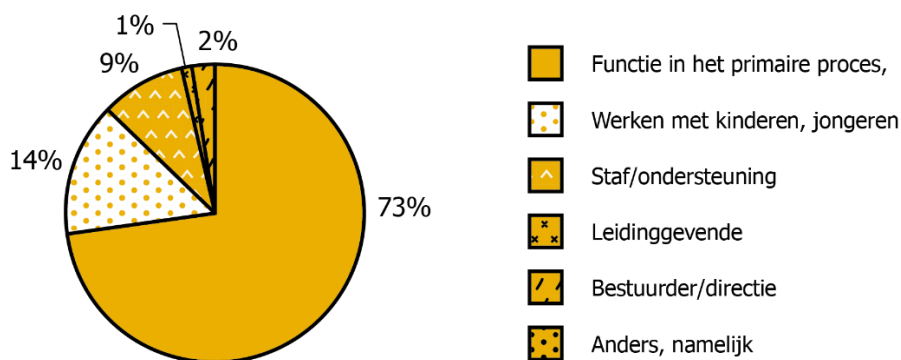
Figuur 1 Steekproef naar branche



Bijna de helft van de medewerkers is werkzaam in de jeugd- en opvoedhulp (46%), gevolgd door gecertificeerde instellingen (26%). Daarnaast zien we medewerkers uit de jeugd-gehandicaptenzorg

(7%) en jeugd ggz (5%). Ook geeft 18% aan ergens anders werkzaam te zijn. Bij nadere analyse blijkt deze 18% te bestaan uit medewerkers uit onder andere organisaties voor JeugdzorgPlus, Veilig thuis en organisaties die meerdere vormen van jeugdhulp aanbieden.

Figuur 2 Steekproef naar functie



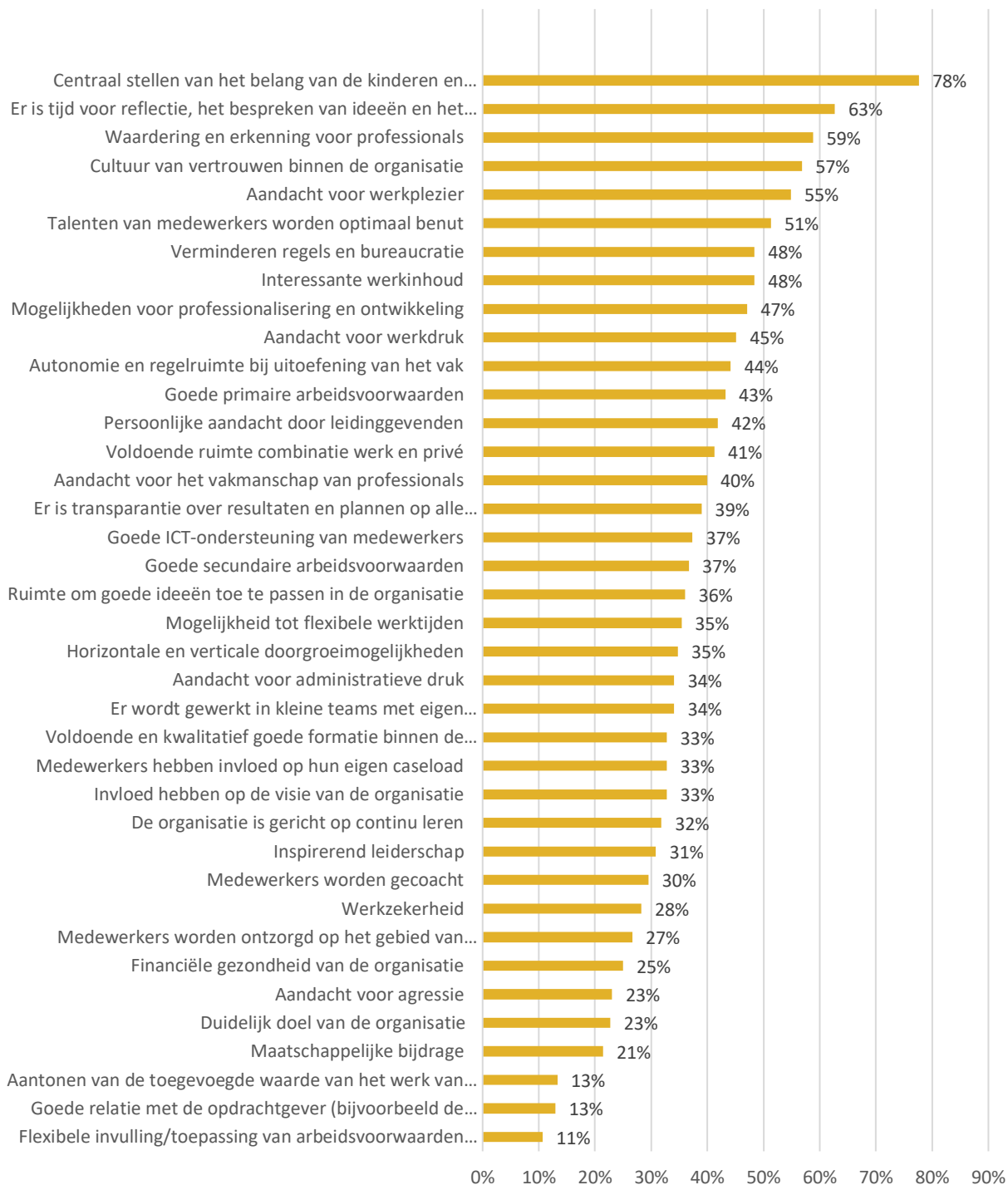
Ook is aan de respondenten gevraagd wat voor soort functie zij vervullen. Na opnieuw coderen van enkele open antwoorden hierbij blijkt bijna driekwart van de respons werkzaam te zijn in diverse functies in het primair proces. Nog eens 14% heeft een overige functie in staf, beleid of ondersteuning en 9% heeft een leidinggevende functie. Ook zitten enkele bestuurders in de steekproef. Slechts 2% had een functie die niet in een van deze categorieën was in te delen.

Ingrediënten naar aantal keer geselecteerd

In de enquête is aan de respondenten gevraagd om uit een lange lijst met ingrediënten alleen die ingrediënten te selecteren die zij echt belangrijk vinden, zonder hieraan een maximum toe te kennen. De figuur toont de uitkomsten in de vorm van het percentage van de respondenten dat het betreffende ingrediënt heeft geselecteerd. De ingrediënten zijn geplaatst op volgorde van meest geselecteerd naar minst geselecteerd. Het vaakst werd geselecteerd 'centraal stellen van het belang van de kinderen en jongeren' (78%), gevolgd door 'er is tijd voor reflectie, het bespreken van ideeën en het ontwikkelen hiervan' (63%) en 'waardering en erkenning voor professionals' (59%).

Onderaan de lijst treffen we 'aantonen van de toegevoegde waarde van het werk van jeugdprofessionals' (13%), 'goede relatie met de opdrachtgever (bijvoorbeeld de gemeente)' (13%) en 'flexibele invulling/toepassing van arbeidsvoorwaarden op maat' (11%).

Figuur 3: Ingrediënten naar belang totale steekproef (N=308)¹



¹ Voor de volledige tekst van de ingrediënten zie Bijlage 1.

Verschilcores naar omvang verschilcore

Nadat respondenten een selectie hadden gemaakt van de voor hen belangrijkste ingrediënten kregen zij de vraag voorgelegd of zij een cijfer konden geven per ingrediënt om aan te geven hoe belangrijk zij dit ingrediënt vinden. En ze kregen de vraag voorgelegd wat voor een cijfer zij hun huidige werkgever geven voor dit ingrediënt.

We hebben de antwoorden op deze vragen gecombineerd door het gemiddelde cijfer dat zij geven voor de werkgever af te trekken van het gemiddelde cijfer voor het belang dat zij eraan toekennen. De hieruit voortkomende verschilcores (of confrontatie) worden in Tabel 1 getoond in volgorde van groot naar klein.

Tabel 1: verschilcores belang en waardering organisatie totale steekproef in volgorde van grote naar kleine verschilcores (N=308)

	N	Vershil/ confrontatie	Cijfer belang	Cijfer organisatie
Verminderen regels en bureaucratie	149	3,0	8,5	5,5
Horizontale en verticale doorgroeimogelijkheden	107	2,9	8,3	5,3
Medewerkers worden ontzorgd op het gebied van beroepsregistraties	82	2,7	8,0	5,3
Aandacht voor administratieve druk	105	2,7	8,2	5,5
Aandacht voor werkdruk	139	2,6	8,5	5,9
Voldoende en kwalitatief goede formatie binnen de organisatie	101	2,5	8,5	6,0
Cultuur van vertrouwen binnen de organisatie	175	2,3	8,8	6,5
Medewerkers worden gecoacht	91	2,2	8,3	6,1
Aandacht voor werkplezier	169	2,1	8,4	6,3
Er is tijd voor reflectie, het bespreken van ideeën en het ontwikkelen hiervan	193	2,1	8,4	6,3
Talenten van medewerkers worden optimaal benut	158	2,1	8,4	6,3
Waardering en erkenning voor professionals	181	2,1	8,6	6,5
Invloed hebben op de visie van de organisatie	101	2,1	8,0	5,9
Aandacht voor het vakmanschap van professionals	123	2,0	8,4	6,4
Aantonen van de toegevoegde waarde van het werk van jeugdprofessionals	41	1,9	8,0	6,1
Medewerkers hebben invloed op hun eigen caseload	101	1,9	8,3	6,5
Inspirerend leiderschap	95	1,9	8,3	6,5
De organisatie is gericht op continu leren	98	1,7	8,4	6,6
Er is transparantie over resultaten en plannen op alle niveaus in de organisatie	120	1,7	8,0	6,3
Mogelijkheden voor professionalisering en ontwikkeling	145	1,7	8,2	6,6
Goede ICT-ondersteuning van medewerkers	115	1,7	8,3	6,6
Goede secundaire arbeidsvoorwaarden	113	1,6	8,3	6,6
Aandacht voor agressie	71	1,6	8,4	6,8

Centraal stellen van het belang van de kinderen en jongeren	239	1,6	9,2	7,7
Goede primaire arbeidsvoorwaarden	133	1,5	8,4	6,9
Flexibele invulling/toepassing van arbeidsvoorwaarden op maat	33	1,5	7,8	6,2
Ruimte om goede ideeën toe te passen in de organisatie	111	1,5	8,0	6,5
Autonomie en regelruimte bij uitoefening van het vak	136	1,5	8,5	7,0
Persoonlijke aandacht door leidinggevenden	129	1,5	8,2	6,7
Voldoende ruimte combinatie werk en privé	127	1,3	8,4	7,1
Werkzekerheid	87	1,3	8,7	7,3
Er wordt gewerkt in kleine teams met eigen beslissingsruimte	105	1,3	8,3	6,9
Duidelijk doel van de organisatie	70	1,3	8,1	6,8
Goede relatie met de opdrachtgever (bijvoorbeeld de gemeente)	40	0,9	7,9	7,0
Interessante werkinhoud	149	0,9	8,9	8,0
Maatschappelijke bijdrage	66	0,8	8,3	7,6
Financiële gezondheid van de organisatie	77	0,7	8,2	7,5
Mogelijkheid tot flexibele werktijden	109	0,5	8,4	7,9

Allereerst valt op dat de volgorde van belang (aangegeven door het cijfer hiervoor) net anders is dan in de getoonde figuur, waar deze een uitkomst was van het aantal medewerkers dat het ingrediënt selecteerde. Tegelijk zien we dat de verschillen tussen de ingrediënten die van belang zijn veel kleiner worden wanneer uitgedrukt in een cijfer.

De verschillen scores geven uitdrukking aan een afwijking tussen het belang en de waardering voor de organisatie op het ingrediënt (de werkelijkheid). Hoge verschillen scores kunnen hiermee aangeven op welke ingrediënten specifiek de grootste verschillen en mogelijk problemen worden ervaren. De grootste verschillen score zien we bij 'vermindere regels en bureaucratie' [3,0], gevolgd door 'horizontale en verticale doorgroei mogelijkheden' [2,9] en 'medewerkers worden ontzorgd op het gebied van beroepsregistraties' en 'aandacht voor administratieve druk' [beiden 2,7]. Onderaan de lijst zien we de ingrediënten waar het verschil tussen belang en werkelijkheid het kleinst zijn, achtereenvolgens 'maatschappelijke bijdrage' [0,8], 'financiële gezondheid' [0,7] en 'mogelijkheid tot flexibele werktijden' [0,5].

Verschil scores naar functie categorie

We hebben de analyse op de verschillen scores ook uitgevoerd voor het primair proces en de overige functies afzonderlijk. De resultaten hiervan worden getoond in de volgende twee tabellen.

Primair proces functies

Tabel 2: verschillen scores belang en waardering organisatie totale steekproef in volgorde van grote naar kleine verschillen scores primair proces (N=225)

	N	Vershil/ confrontatie	Cijfer belang	Cijfer organisatie
--	---	--------------------------	------------------	-----------------------

Verminderen regels en bureaucratie	109	3,1	8,5	5,3
Horizontale en verticale doorgroeimogelijkheden	83	3,1	8,3	5,1
Medewerkers worden ontzorgd op het gebied van beroepsregistraties	75	2,9	8,0	5,1
Aandacht voor werkdruk	114	2,8	8,5	5,7
Aandacht voor administratieve druk	90	2,7	8,1	5,4
Voldoende en kwalitatief goede formatie binnen de organisatie	77	2,7	8,6	5,9
Aandacht voor werkplezier	129	2,4	8,5	6,1
Talenten van medewerkers worden optimaal benut	112	2,3	8,4	6,1
Cultuur van vertrouwen binnen de organisatie	123	2,3	8,8	6,5
Medewerkers worden gecoacht	74	2,3	8,3	6,0
Er is tijd voor reflectie, het bespreken van ideeën en het ontwikkelen hiervan	147	2,2	8,5	6,2
Invloed hebben op de visie van de organisatie	81	2,2	8,0	5,8
Waardering en erkenning voor professionals	144	2,2	8,6	6,4
Aantonen van de toegevoegde waarde van het werk van jeugdprofessionals	35	2,0	7,9	5,9
Aandacht voor het vakmanschap van professionals	102	2,0	8,3	6,3
Aandacht voor agressie	57	1,9	8,4	6,5
Inspirerend leiderschap	62	1,9	8,3	6,5
Medewerkers hebben invloed op hun eigen caseload	88	1,9	8,4	6,5
Er is transparantie over resultaten en plannen op alle niveaus in de organisatie	82	1,9	7,9	6,1
De organisatie is gericht op continu leren	69	1,8	8,3	6,5
Centraal stellen van het belang van de kinderen en jongeren	181	1,7	9,3	7,6
Mogelijkheden voor professionalisering en ontwikkeling	110	1,7	8,3	6,6
Goede secundaire arbeidsvoorwaarden	88	1,6	8,2	6,6
Ruimte om goede ideeën toe te passen in de organisatie	77	1,6	8,0	6,4
Duidelijk doel van de organisatie	48	1,6	8,1	6,4
Persoonlijke aandacht door leidinggevenden	96	1,6	8,2	6,6
Goede primaire arbeidsvoorwaarden	106	1,6	8,5	6,9
Autonomie en regelruimte bij uitoefening van het vak	96	1,5	8,5	7,0
Goede ICT-ondersteuning van medewerkers	85	1,5	8,2	6,7
Voldoende ruimte combinatie werk en privé	98	1,5	8,4	6,9
Werkzekerheid	67	1,4	8,7	7,3
Er wordt gewerkt in kleine teams met eigen beslissingsruimte	80	1,4	8,3	6,9

Flexibele invulling/toepassing van arbeidsvoorwaarden op maat	28	1,4	7,7	6,3
Maatschappelijke bijdrage	34	1,1	8,3	7,1
Goede relatie met de opdrachtgever (bijvoorbeeld de gemeente)	27	1,0	7,8	6,8
Interessante werkinhoud	107	0,7	8,8	8,1
Financiële gezondheid van de organisatie	58	0,6	8,1	7,4
Mogelijkheid tot flexibele werktijden	81	0,6	8,5	7,9

We zien dat het beeld bij medewerkers in het primair proces ongeveer hetzelfde is als bij de totale steekproef, wat logisch is omdat deze groep de grootste groep is in het totaal. De drie grootste verschillen zien we bij dezelfde ingrediënten. Er is een klein verschil bij de drie ingrediënten waarbij de verschillen het kleinst zijn. Op nummer drie staat in het primair proces 'interessante werkinhoud'.

Overige functies

Tabel 3: verschillen belang en waardering organisatie totale steekproef in volgorde van grote naar kleine verschillen overige functies (N=83)

	N	Vershil/ confrontatie	Cijfer belang	Cijfer organisatie
Aandacht voor administratieve druk	15	2,5	8,5	6,0
Verminderen regels en bureaucratie	40	2,4	8,4	6,0
Flexibele invulling/toepassing van arbeidsvoorwaarden op maat	5	2,4	8,4	6,0
Horizontale en verticale doorgroeimogelijkheden	24	2,2	8,1	6,0
Cultuur van vertrouwen binnen de organisatie	52	2,2	8,7	6,5
Medewerkers hebben invloed op hun eigen caseload	13	2,1	8,3	6,2
Goede ICT-ondersteuning van medewerkers	30	2,1	8,7	6,6
Aandacht voor het vakmanschap van professionals	21	2,0	8,8	6,8
Voldoende en kwalitatief goede formatie binnen de organisatie	24	1,9	8,1	6,2
Aandacht voor werkdruk	25	1,8	8,3	6,4
Inspirerend leiderschap	33	1,8	8,3	6,5
Er is tijd voor reflectie, het bespreken van ideeën en het ontwikkelen hiervan	46	1,8	8,3	6,5
Waardering en erkenning voor professionals	37	1,8	8,5	6,7
Talenten van medewerkers worden optimaal benut	46	1,6	8,2	6,6
Goede secundaire arbeidsvoorwaarden	25	1,6	8,4	6,8
Medewerkers worden gecoacht	17	1,6	8,1	6,5
Mogelijkheden voor professionalisering en ontwikkeling	35	1,6	8,1	6,5
De organisatie is gericht op continu leren	29	1,6	8,6	7,0
Aantonen van de toegevoegde waarde van het werk van jeugdprofessionals	6	1,5	8,7	7,2

Autonomie en regelruimte bij uitoefening van het vak	40	1,5	8,6	7,1
Invloed hebben op de visie van de organisatie	20	1,5	8,1	6,6
Aandacht voor werkplezier	40	1,5	8,2	6,8
Er is transparantie over resultaten en plannen op alle niveaus in de organisatie	38	1,4	8,1	6,7
Goede primaire arbeidsvoorwaarden	27	1,3	8,3	6,9
Ruimte om goede ideeën toe te passen in de organisatie	34	1,3	8,1	6,9
Interessante werkinhoud	42	1,2	9,0	7,8
Persoonlijke aandacht door leidinggevenden	33	1,2	8,0	6,8
Er wordt gewerkt in kleine teams met eigen beslissingsruimte	25	1,1	8,1	7,0
Centraal stellen van het belang van de kinderen en jongeren	58	1,1	9,1	8,1
Werkzekerheid	20	1,0	8,5	7,5
Financiële gezondheid van de organisatie	19	0,8	8,4	7,6
Voldoende ruimte combinatie werk en privé	29	0,7	8,5	7,8
Duidelijk doel van de organisatie	22	0,6	8,1	7,5
Goede relatie met de opdrachtgever (bijvoorbeeld de gemeente)	13	0,6	8,1	7,5
Medewerkers worden ontzorgd op het gebied van beroepsregistraties	7	0,4	7,4	7,0
Aandacht voor agressie	14	0,4	8,5	8,1
Maatschappelijke bijdrage	32	0,4	8,4	8,0
Mogelijkheid tot flexibele werktijden	28	0,3	8,3	8,0

Bij de overige functies (zoals staffunctie, leidinggevende functies en overig) zien we een ander beeld dan in het primair proces. De drie grootste verschillen zien we bij 'Aandacht voor administratieve druk' [2,5], 'Verminderen regels en bureaucratie' [2,4] en 'Flexibele invulling/toepassing van arbeidsvoorwaarden op maat' [2,4]. De kleinste verschillen zien we bij 'aandacht voor agressie' [0,4], 'maatschappelijke bijdrage' [0,4] en 'mogelijkheid tot flexibele werktijden' [0,3].

Wat verder opvalt is dat de verschillen bij de medewerkers in het primair proces groter zijn dan bij medewerkers in overige functies.

Verschillen naar cijfer belang

Wanneer we de verschillen ordenen van hoog naar laag op het belang dat men aan de ingrediënten toe kent dan ontstaat het beeld uit Tabel 4. Het meest belangrijk vindt men het 'centraal stellen van het belang van de kinderen en jongeren' [9,2], gevolgd door 'interessante werkinhoud' [8,9] en een 'cultuur van vertrouwen' [8,8]. De verschillen bij deze drie ingrediënten verschillen nogal van 2,3 bij cultuur van vertrouwen tot 0,9 bij interessante werkinhoud.

Tabel 4 verschillen belang en waardering organisatie totale steekproef in volgorde van cijfer voor belang van hoog naar laag (N=308)

	N	Vershil/ confrontatie	Cijfer belang	Cijfer organisatie
Centraal stellen van het belang van de kinderen en jongeren	239	1,6	9,2	7,7
Interessante werkinhoud	149	0,9	8,9	8
Cultuur van vertrouwen binnen de organisatie	175	2,3	8,8	6,5
Werkzekerheid	87	1,3	8,7	7,3
Waardering en erkenning voor professionals	181	2,1	8,6	6,5
Verminderen regels en bureaucratie	149	3	8,5	5,5
Aandacht voor werkdruk	139	2,6	8,5	5,9
Voldoende en kwalitatief goede formatie binnen de organisatie	101	2,5	8,5	6
Autonomie en regelruimte bij uitoefening van het vak	136	1,5	8,5	7
Aandacht voor werkplezier	169	2,1	8,4	6,3
Er is tijd voor reflectie, het bespreken van ideeën en het ontwikkelen hiervan	193	2,1	8,4	6,3
Talenten van medewerkers worden optimaal benut	158	2,1	8,4	6,3
Aandacht voor het vakmanschap van professionals	123	2	8,4	6,4
De organisatie is gericht op continu leren	98	1,7	8,4	6,6
Aandacht voor agressie	71	1,6	8,4	6,8
Goede primaire arbeidsvoorwaarden	133	1,5	8,4	6,9
Voldoende ruimte combinatie werk en privé	127	1,3	8,4	7,1
Mogelijkheid tot flexibele werktijden	109	0,5	8,4	7,9
Horizontale en verticale doorgroeimogelijkheden	107	2,9	8,3	5,3
Medewerkers worden gecoacht	91	2,2	8,3	6,1
Medewerkers hebben invloed op hun eigen caseload	101	1,9	8,3	6,5
Inspirerend leiderschap	95	1,9	8,3	6,5
Goede ICT-ondersteuning van medewerkers	115	1,7	8,3	6,6
Goede secundaire arbeidsvoorwaarden	113	1,6	8,3	6,6
Er wordt gewerkt in kleine teams met eigen beslissingsruimte	105	1,3	8,3	6,9
Maatschappelijke bijdrage	66	0,8	8,3	7,6
Aandacht voor administratieve druk	105	2,7	8,2	5,5
Mogelijkheden voor professionalisering en ontwikkeling	145	1,7	8,2	6,6
Persoonlijke aandacht door leidinggevenden	129	1,5	8,2	6,7
Financiële gezondheid van de organisatie	77	0,7	8,2	7,5
Duidelijk doel van de organisatie	70	1,3	8,1	6,8
Medewerkers worden ontzorgd op het gebied van beroepsregistraties	82	2,7	8	5,3
Invloed hebben op de visie van de organisatie	101	2,1	8	5,9

Aantonen van de toegevoegde waarde van het werk van jeugdprofessionals	41	1,9	8	6,1
Er is transparantie over resultaten en plannen op alle niveaus in de organisatie	120	1,7	8	6,3
Ruimte om goede ideeën toe te passen in de organisatie	111	1,5	8	6,5
Goede relatie met de opdrachtgever (bijvoorbeeld de gemeente)	40	0,9	7,9	7
Flexibele invulling/toepassing van arbeidsvoorwaarden op maat	33	1,5	7,8	6,2

Verschilscores naar cijfer voor organisatie

Wanneer we de ingrediënten ordenen naar het cijfer dat men geeft voor de organisatie dan zien we de hoogste beoordelingen voor 'interessante werkinhoud' [8], 'mogelijkheid tot flexibele werktijden' [7,9] en 'centraal stellen van het belang van de kinderen en jongeren' [7,7]. De verschilscores zijn bij de eerste twee ingrediënten gemiddeld wat lager. De laagste cijfers zien we onderin de tabel voor 'medewerkers worden ontzorgd op het gebied van beroepsregistraties' [5,3], 'horizontale en verticale doorgroeimogelijkheden' [5,3], 'aandacht voor administratieve druk' en 'verminderen regels en bureaucratie' [beiden 5,5]. Hier zien we ook hogere verschilscores.

Tabel 5 verschilscores belang en waardering organisatie totale steekproef in volgorde van cijfer voor organisatie van hoog naar laag (N=308)

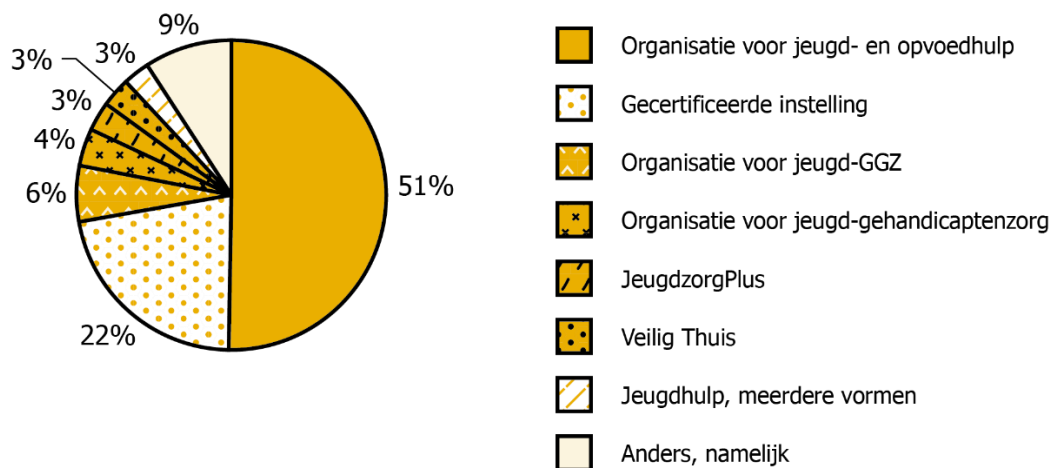
	N	Vershil/ confrontatie	Cijfer belang	Cijfer organisatie
Interessante werkinhoud	149	0,9	8,9	8
Mogelijkheid tot flexibele werktijden	109	0,5	8,4	7,9
Centraal stellen van het belang van de kinderen en jongeren	239	1,6	9,2	7,7
Maatschappelijke bijdrage	66	0,8	8,3	7,6
Financiële gezondheid van de organisatie	77	0,7	8,2	7,5
Werkzekerheid	87	1,3	8,7	7,3
Voldoende ruimte combinatie werk en privé	127	1,3	8,4	7,1
Autonomie en regelruimte bij uitoefening van het vak	136	1,5	8,5	7
Goede relatie met de opdrachtgever (bijvoorbeeld de gemeente)	40	0,9	7,9	7
Goede primaire arbeidsvoorwaarden	133	1,5	8,4	6,9
Er wordt gewerkt in kleine teams met eigen beslissingsruimte	105	1,3	8,3	6,9
Aandacht voor agressie	71	1,6	8,4	6,8
Duidelijk doel van de organisatie	70	1,3	8,1	6,8
Persoonlijke aandacht door leidinggevenden	129	1,5	8,2	6,7
De organisatie is gericht op continu leren	98	1,7	8,4	6,6
Goede ICT-ondersteuning van medewerkers	115	1,7	8,3	6,6

Goede secundaire arbeidsvoorwaarden	113	1,6	8,3	6,6
Mogelijkheden voor professionalisering en ontwikkeling	145	1,7	8,2	6,6
Cultuur van vertrouwen binnen de organisatie	175	2,3	8,8	6,5
Waardering en erkenning voor professionals	181	2,1	8,6	6,5
Medewerkers hebben invloed op hun eigen caseload	101	1,9	8,3	6,5
Inspirerend leiderschap	95	1,9	8,3	6,5
Ruimte om goede ideeën toe te passen in de organisatie	111	1,5	8	6,5
Aandacht voor het vakmanschap van professionals	123	2	8,4	6,4
Aandacht voor werkplezier	169	2,1	8,4	6,3
Er is tijd voor reflectie, het bespreken van ideeën en het ontwikkelen hiervan	193	2,1	8,4	6,3
Talenten van medewerkers worden optimaal benut	158	2,1	8,4	6,3
Er is transparantie over resultaten en plannen op alle niveaus in de organisatie	120	1,7	8	6,3
Flexibele invulling/toepassing van arbeidsvoorwaarden op maat	33	1,5	7,8	6,2
Medewerkers worden gecoacht	91	2,2	8,3	6,1
Aantonen van de toegevoegde waarde van het werk van jeugdprofessionals	41	1,9	8	6,1
Voldoende en kwalitatief goede formatie binnen de organisatie	101	2,5	8,5	6
Aandacht voor werkdruk	139	2,6	8,5	5,9
Invloed hebben op de visie van de organisatie	101	2,1	8	5,9
Verminderen regels en bureaucratie	149	3	8,5	5,5
Aandacht voor administratieve druk	105	2,7	8,2	5,5
Horizontale en verticale doorgroeimogelijkheden	107	2,9	8,3	5,3
Medewerkers worden ontzorgd op het gebied van beroepsregistraties	82	2,7	8	5,3

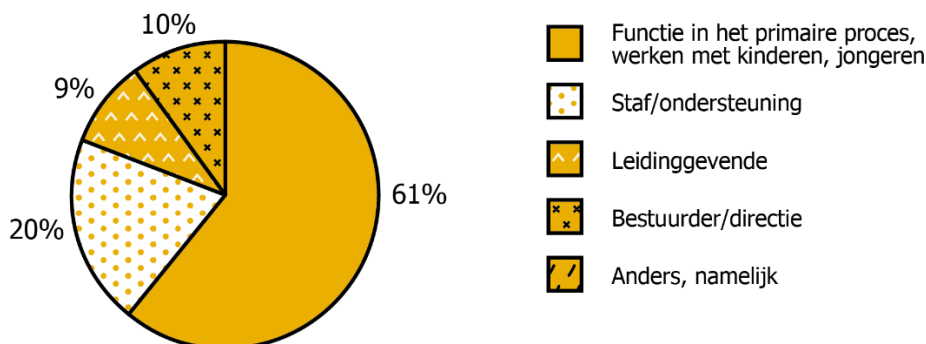
Secundaire analyse op deelpopulatie

Op verzoek hebben we een secundaire analyse uitgevoerd naar de deelpopulatie van medewerkers die in de overzichtlijst niet het ingrediënt 'centraal stellen van het belang van de kinderen en jongeren' had aangevinkt. Het gaat om 22% van de respondenten (N=69). Deze groep bestaat uit een dwarsdoorsnede van de verschillende deelbranches en functiegroepen, zoals te zien is in onderstaande twee figuren. De verhoudingen tussen de groepen zijn iets anders dan in de totale steekproef, maar op bestuurders na in de tweede figuur zijn alle groepen in deze deelpopulatie betrokken.

Figuur 4 Deelpopulatie ingrediënt 1 niet geselecteerd (N=69) naar (deel)branche



Figuur 5 Deelpopulatie ingrediënt 1 niet geselecteerd (N=69) naar (functie)



Beoordeling van de werkgever

Gemiddeld krijgen werkgevers van de medewerkers die deelnamen aan de enquête (N=308) een cijfer 6,9. Medewerkers uit het primaire proces (N=225) geven gemiddeld een cijfer 6,8. Medewerkers in overige functies (N=83) geven gemiddeld een cijfer 7,3.

Wat is nodig om een hoger cijfer te geven aan de werkgever?

Na de vraag over het cijfer dat medewerkers geven voor hun werkgever is direct de vraag gesteld: 'wat is er nodig om jouw organisatie een hoger cijfer te geven?' Op deze vraag heeft een meerderheid van de respondenten een antwoord gegeven. Vaak waren dit meerdere antwoorden ineen, daarom zijn de antwoorden ontleed en gerubriceerd per thema. Na deze bewerking ontstaat een beeld met 346 individuele antwoorden.

Tabel 6 toont de resultaten hiervan. We zien op de eerste plaats aandacht voor de werkdruk (38x), gevolgd door betere arbeidsvoorwaarden (24x) een lagere regeldruk (21x), met minder administratieve taken en verantwoording. De top 3 wordt gevolgd door waardering professionals (12x), verbeteren van management/leiderschap (12x) en luisteren naar de werkvloer (12x).

Tabel 6: wat is er nodig om jouw organisatie een hoger cijfer te geven?

Aandacht werkdruk (omlaag brengen)	38
Betere arbeidsvoorwaarden	24
Lagere regeldruk/minder administreren en verantwoorden	21
Luisteren naar werkvloer	12
Verbeteren van management/leiderschap	12
Waardering professionals	12
Aandacht van leidinggevenden	11
Betere facilitaire ondersteuning (ICT)	11
Vertrouwen professional	11
Duidelijke visie/koers/lange termijn	10
Goede/betere formatie	10
Aandacht voor kwaliteiten/juiste inzet	9
Doorgroeimogelijkheden	8
Meer ontwikkelmogelijkheden/loopbaanperspectief	8
Open en transparante communicatie	8
Betere zorg voor jongeren en jeugd	7
Coaching medewerkers optimaliseren	7
Meer invloed professionals	7
Transparantie communicatie	7
Binding en betrokkenheid binnen en tussen teams	6
Doorgaan/doorontwikkelen op ingeslagen weg	6
Het is ruim voldoende/tevreden	6
Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling	5
Afstemming gemeenten en andere organisaties	5
Integer handelen/doen wat goed is in plaats van financieel afwegen	5
Meer zekerheid/vast contract na 1 jaar	5
Autonomie	4
Meer aandacht registratie-eisen en SKJ	4
Voldoende financiering jeugdhulp	4
Bedrijfsvoering op orde	3
Kleinere groepen	3
Minder verloop	3
Professionalisering	3
Rust in organisatie	3
Balans vinden tijd cliënten en overig	2
Cultuur van aanspreken	2

Durf en keuzes maken	2
Jongere centraal stellen/aandacht cliënt	2
Sneller doorpakken	2
Transparantie bedrijfsvoering	2
Vertrouwen in professionals	2
Aandacht voor kwaliteit van jeugdhulp	1
Balans werk-privé	1
Beter opleidingsbeleid	1
Differentiatie per regio	1
Duidelijke kader gemeenten	1
Duidelijke structuur	1
Eerlijk over arbeidsvoorwaarden	1
Flexibiliteit arbeidsvoorwaarden	1
Hogere verwachtingen	1
Inhoud werk moet leidend zijn	1
Invloed van professional	1
Lagere span of control	1
Meer aandacht overheid	1
Meer aandacht voor inzet deskundigheid	1
Meer betrokkenheid	1
Meer mannen	1
Meer rust besluitvorming	1
Meer vernieuwen	1
Meer werken met differentiaties	1
Minder roddelen	1
Minder stress	1
Organisatiestructuur	1
Positieve sfeer	1
Roosterzaken aanpakken	1
Scholingsbeleid	1
Talentontwikkeling	1
Teambuilding	1
Thuiswerken	1
Tijd voor reflectie	1
Verbeteren medezeggenschap	1
Verdwijnen interimers	1
Verwerken oude pijn	1
Voorkomen van uitval	1
Zelfreflecterend vermogen	1

2. Analyse microdata CBS-werknemersenquête 2019

Steekproef

Voor dit tweede deel is gebruikt gemaakt van de respons op de eerste meting van de werknemers enquête (WNE) in 2019. Deze wordt uitgevoerd door CBS in het kader van het Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (OAZW). Bij de WNE wordt gebruik gemaakt van een omvangrijk panel met respondenten uit alle branches binnen het onderzoeksprogramma. Voor de analyse op deze Microdata is specifiek gekeken naar respondenten binnen jeugdzorg, de gehandicaptenzorg (ghz) en de geestelijke gezondheidszorg (ggz). Bij de laatste twee branches is afgebakend op functies waarin wordt gewerkt met kinderen en/of jongeren.

Allereerst is gestart met afbakening van functies in het primair proces. Daarna is verder afgebakend door alleen respondenten te betrekken uit de (complete) branche jeugdzorg en uit de branches GHZ (sociaal domein jeugd) en ggz (kind en jeugd). Deze selectie levert in totaal een steekproef op met een omvang van 1.139 respondenten.

Variabelen microdata werknemers enquête CBS

In de werknemers enquête wordt een omvangrijke lijst met stellingen voorgelegd aan respondenten. De stellingen gaan over de beleving van de zogenaamde 4 A's: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Door een aantal statistische bewerkingen hebben we gekozen om deze stellingen terug te brengen tot een aantal variabelen:

- Steun leidinggevenden en organisatie
- Autonomie en regelruimte
- Werkinhoud en ontwikkelmogelijkheden
- Arbeidsvoorwaarden
- Vermoeidheid
- Tevredenheid met het werk
- Tevredenheid met de organisatie

In Bijlage 2 worden alle variabelen nog eens getoond met daarbij alle stellingen die gebruikt zijn om deze te berekenen.

Resultaten

Allereerst is gekeken naar de gemiddelde scores op de verschillende variabelen die dienen als input voor ons model ('steun leidinggevenden en organisatie', 'autonomie/regelruimte', 'werkinhoud en ontwikkelmogelijkheden', en 'arbeidsvoorwaarden'. Tabel 7 toont hiervan het overzicht voor de vier aspecten van het werk en de werkomgeving. Gemiddeld geven de respondenten uit de domein jeugd een 3,7 voor de steun van organisatie op een schaal van 1 t/m 5. De verschillen tussen de branches zijn gering op deze variabele. Bij autonomie zien we een gemiddelde score van 3,6. Hier scoren medewerkers uit de jeugd-ghz (3,42) het laagst op en medewerkers uit jeugdzorg (3,64) het hoogst. De werkinhoud krijgt een hoge beoordeling van 3,9. Medewerkers uit de jeugd-ggz geven het hier de hoogste beoordeling (4,1). Medewerkers uit jeugdzorg en de jeugd-ghz ontlopen elkaar nauwelijks op oordeel over de werkinhoud.

Tabel 7: gemiddelde scores op aspecten van werkbeleving

	Steun leidinggevenden en organisatie	Autonomie/ regelruimte	Werkinhoud en ontwikkel- mogelijkheden	Arbeidsvoorwaarden
Jeugdzorg (N=952)	3,7	3,6	3,9	2,6
Jeugd GHZ (N=115)	3,8	3,4	3,9	2,3
Jeugd GGZ (N=72)	3,7	3,5	4,1	2,7
Domein Jeugd (N=1139)	3,7	3,6	3,9	2,5

Voor de arbeidsvoorwaarden geven medewerkers uit het domein Jeugd gemiddeld een 2,5. Het laagst oordelen medewerkers uit de jeugd-ghz over de arbeidsvoorwaarden (2,3), gevolgd door medewerkers uit jeugdzorg (2,6) en uit de jeugd-ggz (2,7).

Tabel 8: gemiddelde scores op tevredenheid en vermoeidheid

	Tevredenheid werk	Tevredenheid organisatie	Vermoeidheid
Jeugdzorg (N=952)	3,9	3,5	2,9
Jeugd GHZ (N=115)	3,9	3,7	2,7
Jeugd GGZ (N=72)	3,9	3,5	3,0
Domein Jeugd (N=1139)	3,9	3,5	2,9

De tevredenheid met het werk krijgt gemiddeld een 3,9 in het domein jeugd. Afgerond op één decimaal zien we geen verschillen tussen de subbranches. Gemiddeld geven medewerkers een 3,5 voor hun tevredenheid over de organisatie waar zij werken. Medewerkers uit de jeugd-ggz geven met gemiddeld een 3,7 het hoogste cijfer voor de organisatie. Gemiddeld scoren medewerkers in het domein jeugd een 2,9 op vermoeidheid. Medewerkers uit de jeugd-ghz scoren hierop het laagst van de drie (2,7), medewerkers uit de jeugd-ggz het hoogst (3,0).

Verbanden tussen werkbeleving, tevredenheid en vermoeidheid

De volgende stap in de analyse van de gegevens was het nagaan van verbanden tussen de aspecten van werkbeleving 'steun leidinggevenden en organisatie', 'autonomie/regelruimte', 'werkinhoud en ontwikkelmogelijkheden' en 'arbeidsvoorwaarden' en de maten voor tevredenheid en vermoeidheid. Deze analyse en de hierop volgende zijn allemaal uitgevoerd voor het totale domein jeugd, omdat de steekproef bij deze analyses anders te klein zou zijn.

Tabel 9: samenhang tussen variabelen

	Steun leidinggevend en organisatie	Autonomie /regelruimte	Werkinhoud en ontwikkelmogelijkheden	Arbeidsvoorwaarden	Tevredenheid werk	Tevredenheid organisatie
Autonomie/regelruimte	,433**					
Werkinhoud en ontwikkelmogelijkheden	,565**	,390**				
Arbeidsvoorwaarden	,172**	,236**	,173**			
Tevredenheid werk	,508**	,456**	,529**	,240**		
Tevredenheid organisatie	,644**	,380**	,407**	,228**	,477**	
Vermoeidheid	-,383**	-,376**	-,305**	-,266**	-,561**	-,399**

**Correlaties zijn significant op het niveau $p < 0.01$ (2-zijdig)

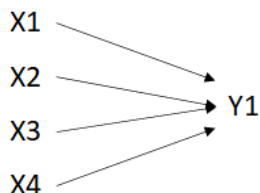
Tabel 8 toont de samenhang in de vorm van correlatiecoëfficiënten. De coëfficiënten bevinden zich tussen 0 en 1 en kunnen positief of negatief zijn. Hoe dichterbij 0, hoe kleiner de samenhang. Hoe dichterbij 1, hoe groter de samenhang. Een minteken betekent dat de samenhang negatief is (meer van het een betekent minder van het ander).

Alle verbanden zijn statistisch significant. Een sterke samenhang zien we tussen 'steun leidinggevend en organisatie' en 'tevredenheid met de organisatie' ($r=0,64$). Een voorbeeld van een relatief zwakke samenhang zien we tussen 'steun leidinggevend en organisatie' en 'arbeidsvoorwaarden' ($r=0,17$). Verder zien we dat alle aspecten van werkbeleving en de mate van tevredenheid negatief samenhangen met de variabele vermoeidheid.

Voorspellers van tevredenheid en vermoeidheid

Om nog een stap verder te gaan hebben we een aantal analyses uitgevoerd waarmee we kunnen achterhalen welke van de aspecten van het werk ('steun leidinggevend en organisatie', 'autonomie/regelruimte', 'werkinhoud en ontwikkelmogelijkheden' en 'arbeidsvoorwaarden') de belangrijkste voorspeller is van één van de uitkomstmaten ('tevredenheid werk', 'tevredenheid organisatie' en 'vermoeidheid'). We hebben hierbij gekozen voor een meervoudige lineaire regressieanalyse. Dit is een betrekkelijk eenvoudige analyse. De essentie hierbij is dat we proberen om een passend model te maken bij onze data. Met deze methode kunnen we meerdere voorspellende variabelen (X_1 , X_2 et cetera) inzetten om de waarde van één uitkomstvariabele (Y_1) te voorspellen. Dit gebeurt door het berekenen van een formule voor een lijn door de data die de beste benadering geeft van de samenhang tussen de variabelen. Figuur 6 geeft hiervan een visuele uitleg.

Figuur 6: Toelichting meervoudige lineaire regressie

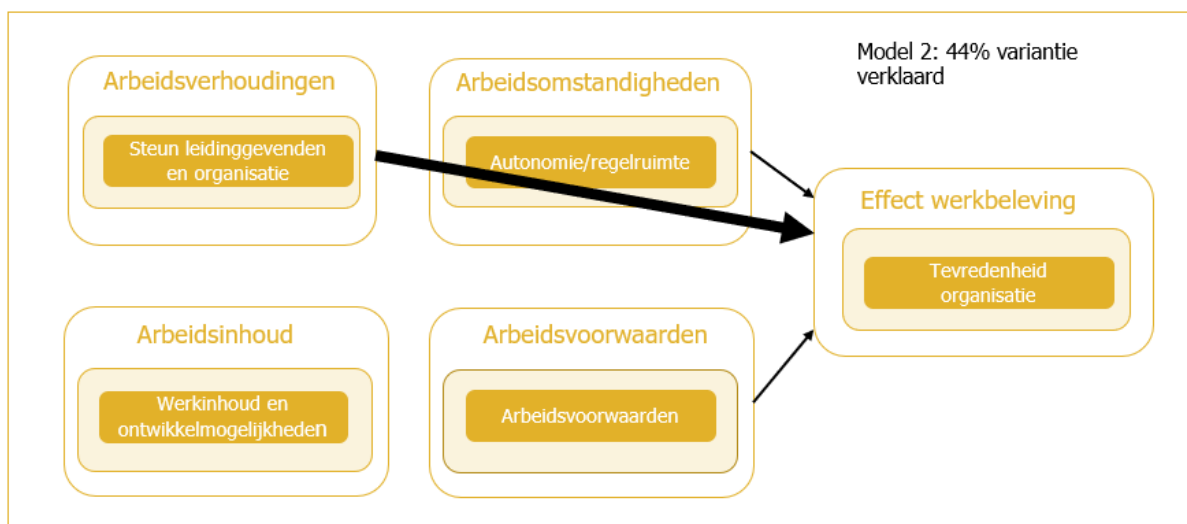


Door verschillende voorspellende variabelen (X) samen één variabele (Y) te laten voorspellen brengen we in beeld welke van de voorspellende variabelen (X) de meeste invloed heeft². Ook brengen we in beeld hoe goed de variabelen samen veranderingen in de uitkomstvariabele (Y) kunnen voorspellen³. In figuur 7 t/m 9 tonen we de uitkomsten van een drietal van dit type analyses. De dikte van de pijlen geeft aan hoeveel effect elk aspect heeft op de uitkomstmaat waarnaar gekeken wordt. Een groene pijl betekent een positieve invloed (meer van X leidt tot meer van Y). Een rode pijl betekent een negatieve invloed (minder van X leidt tot meer van Y).

Allereerst hebben we een analyse uitgevoerd waarbij we 'tevredenheid met de organisatie' laten voorspellen door de vier aspecten van het werk. Hieruit komt het volgende beeld naar voren.

Met dit model (figuur 7) wordt 44% van de variantie verklaard door de vier aspecten. De belangrijkste voorspeller is hier 'steun van de leidinggevenden en organisatie' (Bèta=0,57). Ook 'arbeidsvoorwaarden' voorspellen voor een deel de 'tevredenheid met de organisatie' (Bèta=0,10). De laatste significante voorspeller is 'autonomie/regelruimte' (Bèta=0,10). De 'werkinhoud/ontwikkelmogelijkheden' is geen significante voorspeller van 'tevredenheid met de organisatie' in dit model.

Figuur 7: Voorspellen van tevredenheid met de organisatie



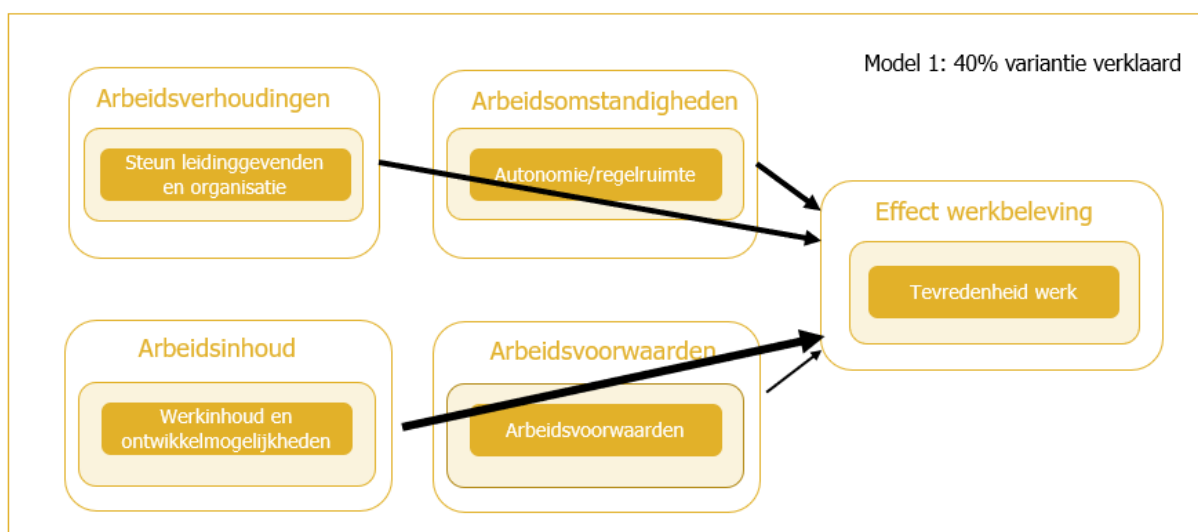
² Dit wordt bepaald aan de hand van de omvang van de gestandaardiseerde regressie coëfficiënt (Bèta).

³ Dit wordt bepaald aan de hand van de door het model verklaarde variantie (R²).

Vervolgens is het tweede model getoetst waarin we de 'tevredenheid met het werk' proberen te voorspellen met de vier aspecten.

Het model (figuur 8) verklaart 40% van de te verklaren variantie. Alle aspecten dragen in het model significant bij aan het voorspellen van tevredenheid met het werk. De belangrijkste voorspeller, uitgedrukt door de hoogste coëfficiënt (Bèta) is de 'werkinhoud/ontwikkelmogelijkheden' (Bèta=0,30). Deze wordt gevolgd door 'steun van de leidinggevenden en de organisatie' (Bèta=0,22) en 'autonomie/regelruimte' (Bèta=0,22). 'Arbeidsvoorwaarden' volgen als voorspeller op afstand (Bèta=0,10).

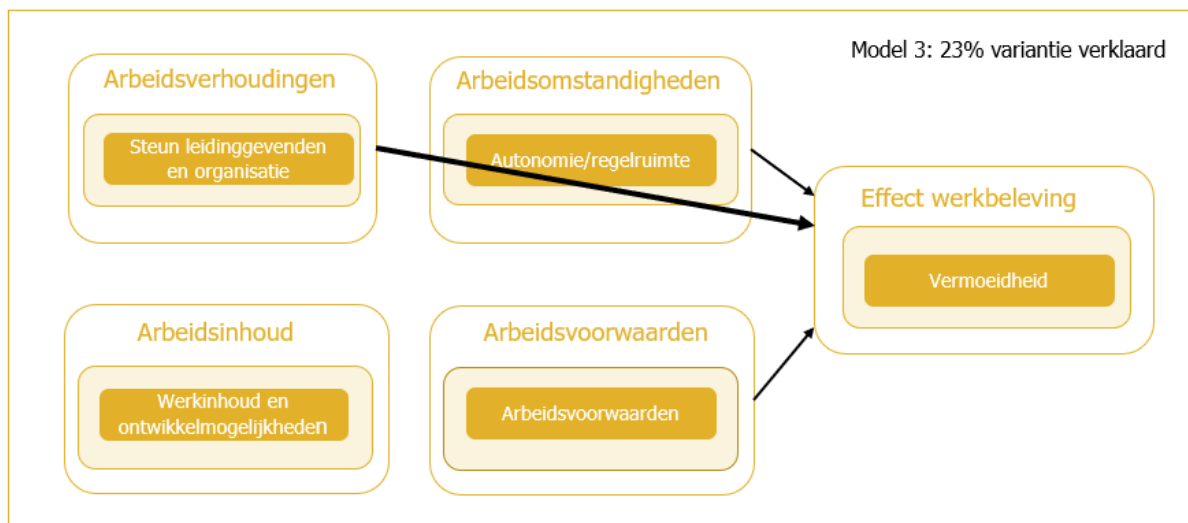
Figuur 8: Voorspellen van tevredenheid met het werk



In het laatste model is nagegaan hoe de vier aspecten de 'vermoeidheid' bij medewerkers kunnen voorspellen.

Dit model verklaart met 23% een stuk minder variantie. De coëfficiënten in dit model zijn allen negatief vanwege de omgekeerde samenhang die we hierboven al zagen. De belangrijkste voorspeller van (het verminderen van) vermoeidheid is 'steun van de leidinggevenden en organisatie' (Bèta=-0,23). Deze wordt gevolgd door 'autonomie/regelruimte' (Bèta=-0,22) en 'arbeidsvoorwaarden' (Bèta=-0,17). De 'werkinhoud/ontwikkelruimte' is geen significante voorspeller van (het wegnemen van) vermoeidheid.

Figuur 9: Voorspellen van vermoeidheid



Bijlage 1: Vragenlijst ingrediënten

Introductie

Deze korte uitvraag is bedoeld voor medewerkers die werkzaam zijn in het brede domein jeugd. De uitvraag is tot stand gekomen in opdracht van de Arbeidsmarkttafel Jeugd en in samenwerking met de projectleden, met als doel om te achterhalen wat de belangrijkste ingrediënten zijn die organisaties in het jeugddomein aantrekkelijk maken om voor te werken. Denk bijvoorbeeld aan jouw werkinhoud, werkomgeving en het contact met collega's en leidinggevendenden en arbeidsvoorwaarden. Dit vertalen we naar een receptenboekje waarmee organisaties hun eigen ontwikkel- en leerproces hierin kunnen vormgeven. De arbeidsmarkttafel faciliteert hierin.

Het invullen van de vragen duurt 10 minuten en je helpt hiermee de jeugdhulp vooruit. Doe mee en nodig ook je collega's uit mee te doen! De resultaten van het onderzoek delen we na de zomer. Als je aan het eind van de uitvraag jouw gegevens achterlaat dan ontvang je bij presentatie een infographic met daarin de uitkomsten van het onderzoek.

Jouw privacy is gewaarborgd!

Arbeidsmarktfonds FCB is de uitvoerder van dit onderzoek. Alle antwoorden die je achterlaat zijn geanonimiseerd en worden door FCB vertrouwelijk verwerkt. Er zal nooit worden gerapporteerd op een wijze waardoor informatie te herleiden is naar personen of organisaties. Klik hier voor de privacy statement van FCB.

Wat maakt een organisatie voor jou aantrekkelijk, zodat je er graag wilt werken? Welke elementen (ingrediënten) zijn voor jou doorslaggevend? Wat vind jij echt belangrijk?

[Open invulveld]

We leggen je nu verschillende ingrediënten voor die iets zeggen over organisaties. We willen je vragen de lijst goed door te nemen en de ingrediënten te selecteren waarop een organisatie voor jou goed moet scoren om deze aantrekkelijk te maken om voor te werken. Let op: het gaat niet om je huidige organisatie maar een aantrekkelijke organisatie in het algemeen!

Ingrediënten	Selecteren
Centraal stellen van het belang van de kinderen en jongeren	[X]
Aandacht voor agressie	[X]
Inspirerend leiderschap	[X]
Maatschappelijke bijdrage	[X]
Goede secundaire arbeidsvoorwaarden	[X]
Invloed hebben op de visie van de organisatie	[X]
Er is transparantie over resultaten en plannen op alle niveaus in de organisatie	[X]
Medewerkers worden ontzorgd op het gebied van beroepsregistraties	[X]
Er is tijd voor reflectie, het bespreken van ideeën en het ontwikkelen hiervan	[X]
Persoonlijke aandacht door leidinggevendenden	[X]
Duidelijk doel van de organisatie	[X]
Interessante werkinhoud	[X]
De organisatie is gericht op continu leren	[X]
Verminderen regels en bureaucratie	[X]

Horizontale en verticale doorgroeimogelijkheden	[X]
Aandacht voor het vakmanschap van professionals	[X]
Goede relatie met de opdrachtgever (bijvoorbeeld de gemeente)	[X]
Talenten van medewerkers worden optimaal benut	[X]
Mogelijkheden voor professionalisering en ontwikkeling	[X]
Waardering en erkenning voor professionals	[X]
Aandacht voor werkplezier	[X]
Er wordt gewerkt in kleine teams met eigen beslissingsruimte	[X]
Medewerkers hebben invloed op hun eigen caseload	[X]
Aandacht voor administratieve druk	[X]
Cultuur van vertrouwen binnen de organisatie	[X]
Financiële gezondheid van de organisatie	[X]
Mogelijkheid tot flexibele werktijden	[X]
Voldoende en kwalitatief goede formatie binnen de organisatie	[X]
Ruimte om goede ideeën toe te passen in de organisatie	[X]
Medewerkers worden gecoacht	[X]
Aantonen van de toegevoegde waarde van het werk van jeugdprofessionals	[X]
Voldoende ruimte combinatie werk en privé	[X]
Goede primaire arbeidsvoorwaarden	[X]
Autonomie en regelruimte bij uitoefening van het vak	[X]
Aandacht voor werkdruk	[X]
Werkzekerheid	[X]
Flexibele invulling/toepassing van arbeidsvoorwaarden op maat	[X]
Goede ICT-ondersteuning van medewerkers	[X]

1. We gaan nu verder met de door jou geselecteerde ingrediënten. We willen je nu vragen om voor elk ingrediënt aan te geven hoe belangrijk jij dit vindt en wat voor cijfer je jouw huidige organisatie geeft op dit ingrediënt. In de eerste kolom geef je aan hoe belangrijk het voor jou is (10= heel belangrijk, 1= niet zo belangrijk). Je kunt meerdere ingrediënten hetzelfde cijfer geven. In de tweede kolom geef je een cijfer voor de mate waarin jouw organisatie dit ingrediënt voldoende heeft.

Ingrediënten (selectie)	Hoe belangrijk is het voor jou	Cijfer voor jouw organisatie
Centraal stellen van het belang van de kinderen en jongeren	[1-10]	[1-10]
Aandacht voor agressie	[1-10]	[1-10]
Inspirerend leiderschap	[1-10]	[1-10]
Maatschappelijke bijdrage	[1-10]	[1-10]
Goede secundaire arbeidsvoorwaarden	[1-10]	[1-10]
Invloed hebben op de visie van de organisatie	[1-10]	[1-10]
Er is transparantie over resultaten en plannen op alle niveaus in de organisatie	[1-10]	[1-10]
Medewerkers worden ontzorgd op het gebied van beroepsregistraties	[1-10]	[1-10]

Er is tijd voor reflectie, het bespreken van ideeën en het ontwikkelen hiervan	[1-10]	[1-10]
Persoonlijke aandacht door leidinggevend	[1-10]	[1-10]
Duidelijk doel van de organisatie	[1-10]	[1-10]
Interessante werkinhoud	[1-10]	[1-10]
De organisatie is gericht op continu leren	[1-10]	[1-10]
Verminderen regels en bureaucratie	[1-10]	[1-10]
Horizontale en verticale doorgroeimogelijkheden	[1-10]	[1-10]
Aandacht voor het vakmanschap van professionals	[1-10]	[1-10]
Goede relatie met de opdrachtgever (bijvoorbeeld de gemeente)	[1-10]	[1-10]
Talenten van medewerkers worden optimaal benut	[1-10]	[1-10]
Mogelijkheden voor professionalisering en ontwikkeling	[1-10]	[1-10]
Waardering en erkenning voor professionals	[1-10]	[1-10]
Aandacht voor werkplezier	[1-10]	[1-10]
Er wordt gewerkt in kleine teams met eigen beslissingsruimte	[1-10]	[1-10]
Medewerkers hebben invloed op hun eigen caseload	[1-10]	[1-10]
Aandacht voor administratieve druk	[1-10]	[1-10]
Cultuur van vertrouwen binnen de organisatie	[1-10]	[1-10]
Financiële gezondheid van de organisatie	[1-10]	[1-10]
Mogelijkheid tot flexibele werktijden	[1-10]	[1-10]
Voldoende en kwalitatief goede formatie binnen de organisatie	[1-10]	[1-10]
Ruimte om goede ideeën toe te passen in de organisatie	[1-10]	[1-10]
Medewerkers worden gecoacht	[1-10]	[1-10]
Aantonen van de toegevoegde waarde van het werk van jeugdprofessionals	[1-10]	[1-10]
Voldoende ruimte combinatie werk en privé	[1-10]	[1-10]
Goede primaire arbeidsvoorwaarden	[1-10]	[1-10]
Autonomie en regelruimte bij uitoefening van het vak	[1-10]	[1-10]
Aandacht voor werkdruk	[1-10]	[1-10]
Werkzekerheid	[1-10]	[1-10]
Flexibele invulling/toepassing van arbeidsvoorwaarden op maat	[1-10]	[1-10]
Goede ICT-ondersteuning van medewerkers	[1-10]	[1-10]

1. Miste je nog ingrediënten in de opsomming (bijvoorbeeld uit jouw antwoord op de eerste vraag)? Dan kun je hier maximaal vijf ingrediënten noemen. [Vijf invulvelden]
2. We gaan nu verder met de door jou ingevulde ingrediënten. We willen je weer vragen om voor elk ingrediënt aan te geven hoe belangrijk jij dit vindt en wat voor cijfer je jouw huidige organisatie geeft op dit ingrediënt. In de eerste kolom geef je aan hoe belangrijk het voor jou is (10= heel belangrijk, 1= niet zo belangrijk). Je kunt meerdere ingrediënten hetzelfde cijfer geven. In de tweede kolom geef je een cijfer voor de mate waarin jouw organisatie dit ingrediënt voldoende heeft. [Vijf beoordelingen van gegeven antwoorden]

1. Wat voor cijfer geef je alles in overweging nemend voor de aantrekkelijkheid van jouw organisatie op een schaal van 1 t/m 10?
[invullen cijfer]
 2. Wat is er nodig om jouw organisatie een hoger cijfer te geven? [Keuzelijst]
 3. Wat voor soort functie vervul jij binnen jouw organisatie in jeugdhulp?
 - a. Een functie in het primair proces waarin wordt gewerkt met jongeren of kinderen
 - b. Staf/ondersteuning
 - c. Leidinggevende primair proces
 - d. Leidinggevende staf/ondersteuning
 - e. Bestuurder/directie
 - f. Anders, namelijk [open invulveld]
 4. Bij wat voor organisatie ben jij werkzaam?
 - g. Organisatie voor jeugd- en opvoedhulp
 - h. Gecertificeerde instelling
 - i. Organisatie voor jeugd-ggz
 - j. Organisatie voor jeugd-gehandicaptenzorg
 - k. Anders, namelijk [open invulveld]
 5. Wil je na afloop van de uitvraag graag de infographic ontvangen? Laat dan hier je e-mailadres achter. Je e-mailadres wordt niet voor andere doeleinden gebruikt, tenzij je hieronder aangeeft dat je nog betrokken wilt worden bij dit thema.
[invulveld, toetsing e-mailadres]
 6. Wil je verder betrokken worden bij dit interessante thema? [ja/nee]
- Hartelijk dank voor het invullen!

Bijlage 2: Stellingen en variabelen microdata

De stellingen zijn in de enquête allemaal ingevuld op basis van een vijfpuntsschaal. Na bewerking door FCB zijn de labels als volgt te lezen (1=zeer oneens en 5=zeer eens). Wanneer iemand een neutraal antwoord geeft dan geeft men een cijfer 3. De gemiddelde scores die respondenten geven voor de variabelen komen terug in de resultaten. Sommige stellingen zijn omgekeerd (negatief) geformuleerd, deze zijn daarom bij de berekeningen omgecodeerd⁴.

Werkinhoud en ontwikkelmogelijkheden (5 stellingen)

1. Ik heb inhoudelijk leuk werk
2. Ik vind mijn werk eentonig (omgekeerd)
3. Het werk dat ik doe is erg zinvol voor me
4. Ik kan mij ontplooien/ontwikkelen in mijn werk
5. Ik heb voldoende loopbaanperspectieven op mijn werk

Autonomie en regelruimte (6 stellingen)

1. Ik kan zelf beslissen in welke volgorde ik mijn werk doe
2. Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe
3. Ik kan zelf mijn werktempo bepalen
4. Ik heb invloed op mijn rooster/ op de tijden dat ik werk
5. Ik kan mijn werktijden goed laten aansluiten bij mijn thuissituatie
6. Ik heb voldoende invloed op de inhoud van mijn werk

Ondersteuning leidinggevenden en organisatie (5 stellingen)

1. Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn leidinggevende
2. Mijn leidinggevende laat weten dat hij/zij tevreden is over mijn werk
3. Ik heb het gevoel gewaardeerd te worden door mijn leidinggevende
4. Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn organisatie bij de uitvoering van mijn werk
5. Er heerst een prettige sfeer op de afdeling/in het team

Arbeidsvoorwaarden (2 stellingen)

1. Ik vind mijn uurloon te laag voor de verantwoordelijkheid die ik draag in mijn werk (omgekeerd)
2. Ik krijg voldoende betaald voor het werk dat ik doe

Ook zijn in de werknemers enquête enkele stellingen opgenomen die betrekking hebben op de mate van vermoeidheid die medewerkers ervaren. Deze stellingen zijn negatief geformuleerd. We hebben op basis van deze stellingen ook een variabele berekend, die we 'vermoeidheid' noemen. We hebben de volgende vier stellingen hiervoor gebruikt.

⁴ Dit is een bewerking waardoor de stelling als het ware wordt 'omgekeerd' in een positieve stelling.

Vermoeidheid

1. Ik voel me opgebrand door mijn werk
2. Ik voel me vermoeid als ik opsta en er weer een werkdag voor me ligt
3. Ik vind mijn werk emotioneel zwaar
4. Ik voel me gefrustreerd door mijn werk

Tevredenheid

Naast de beoordeling van de werkomgeving in de vorm van stellingen zijn ook twee vragen in de enquête opgenomen over het oordeel over het werk en de organisatie. Deze stellingen zijn de volgende:

1. Hoe tevreden of ontevreden bent u, alles bijeengenomen, met uw werk?
2. Hoe tevreden of ontevreden bent u, alles bijeengenomen, met de organisatie waar u werkt?

De antwoordcategorieën bij deze twee vragen zijn na bewerking door FCB te lezen als 1=zeer ontevreden en 5=zeer tevreden.

Bronnen

Artikelen en verslagen

- Huiskamp, Kraan & Van Slooten (2008). 'Wie goed doet, goed ontmoet': goed werkgeverschap als voorspeller van goed werknemerschap. Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken 24 (1) pp 68-84.
- Huiskamp, van Dalen, Gründemann & Jongkind (2005). 'Goed werkgeverschap en goed werknemerschap': een bijzondere arbeidsrelatie. Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken 21 (3) pp 211-225.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Dit kunnen we leren van de beste zorgwerkgevers Thema Arbeidsmarkt (FD.nl)
- Van Diermen. Werkgeverschap: modern en goed. Plan van aanpak deelproject 3. Werktafel arbeidsmarktagenda jeugd, mei 2020.
- Van Diermen. Opbrengst 1e bijeenkomst Goed Werkgeverschap Jeugdhulp en vervolg – conceptverslag, februari 2020.
- Van Diermen. Uitwerking brainstormsessie goed werkgeverschap. Werktafel arbeidsmarktagenda jeugd, mei 2020.
- De onweerstaanbare organisatie Deloitte by Bersin.

Websites

<https://mycademy.com/site/goed-werkgeverschap/>

<https://www.greatplacetowork.nl/inspiratie/blogs/vertrouwen-is-geen-nice-to-have/>

<https://www.greatplacetowork.nl/inspiratie/blogs/dit-maakt-je-als-organisatie-een-aantrekkelijke-werkgever/>

<https://www.hpocenter.nl/article/hoe-word-je-een-aantrekkelijke-werkgever/>

<https://www.effectory.nl/kennis/de-7-geheimen-van-goed-werkgeverschap/>

https://overduurzameinzetbaarheid.nl/5-kenmerken-van-goede-werkgevers/?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.152995257.1844306079.1593098705-720961397.1593098705

<https://samennaarresultaat.nl/12-vragen-gallup/>

<http://www.wetrecht.nl/goed-werkgeverschap/>

<https://www.pwnet.nl/arbeidsrecht/artikel/2019/04/goed-werkgeverschap-wat-is-dat-eigenlijk-10129760>