

# GEMOTIVEERDE HULPVERLENERS

Bestuurskundig onderzoek naar taakeisen en  
hulpbronnen in de jeugdhulp

Elene Walgenbach

Master Bestuurskunde – HR & Verandermanagement

## **Gemotiveerde hulpverleners**

Bestuurskundig onderzoek naar taakeisen en hulpbronnen in de jeugdhulp.

Elene Walgenbach  
440152

Rotterdam,  
19 juli 2019

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Bestuurskunde  
Master HR en Verandermanagement

Eerste lezer: prof. Dr. A.J. Steijn  
Tweede lezer: Dr. J. Grandia

# Inhoudsopgave

---

INHOUDSOPGAVE .....	3
<b>HOOFDSTUK 1 .....</b>	<b>4</b>
1.1 INLEIDING .....	4
1.2. PROBLEEMSTELLING .....	5
1.3. DOELSTELLING .....	7
1.4 WETENSCHAPPELIJKE EN MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE .....	7
1.5 LEESWIJZER .....	8
<b>HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER .....</b>	<b>9</b>
2.1 JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL .....	10
2.2 TAAKEISEN IN DE JEUGDHULP .....	12
2.3 HULPBRONNEN IN DE JEUGDHULP .....	14
2.4 UITKOMSTEN JD-R MODEL .....	16
2.5 CONCEPTUEEL MODEL .....	17
<b>HOOFDSTUK 3 METHODIEK .....</b>	<b>19</b>
3.1 CASUSBESCHRIJVING .....	19
3.2 DE VRAGENLIJST .....	21
3.3 RISICO'S .....	23
3.4 STEEKPROEF EN RESPONS .....	24
<b>HOOFDSTUK 4 RESULTATEN .....</b>	<b>27</b>
4.1 BESCHRIJVING DATA .....	27
4.3 VERKLARING DATA .....	34
<b>HOOFDSTUK 5 CONCLUSIE .....</b>	<b>43</b>
5.1 DEELVRAGEN .....	44
5.2 DE UITKOMST .....	46
5.4 IMPLICATIES EN VERVOLGONDERZOEK .....	48
5.5 AANBEVELINGEN .....	48
<b>LITERATUURLIJST .....</b>	<b>50</b>
<b>BIJLAGES .....</b>	<b>52</b>
BIJLAGE 1: VRAGENLIJST TRANSFORMATIE JEUGDHULP SPIRIT & DE BASCULE 2018 .....	52
BIJLAGE 2: RESPONDENTENRAPPORT .....	66

# Hoofdstuk 1

## 1.1 Inleiding

---

In januari 2015 is de jeugdhulp van de provincie overgeheveld naar de gemeente. Deze decentralisatie zorgt ervoor dat alle vormen van jeugdhulp voortaan de verantwoordelijkheid zijn van de gemeente. Deze transitie neemt grote veranderingen met zich mee voor cliënten, jeugdhulpverleners, jeugdhulporganisaties en de gemeente. Van der Voet en Steijn (2015; 2016; 2017) hebben in kaart gebracht hoe medewerkers in de jeugdhulp denken over deze veranderingen. Ook zijn in dit onderzoek de effecten van deze transitie op het werk en arbeidsbeleving meegenomen. Door drie metingen te doen verspreid over drie jaar zijn de effecten van de transitie op medewerkers van de jeugdhulp bij verschillende organisaties in kaart gebracht. De Amsterdamse jeugdhulp instelling Spirit was een van deze organisaties. De laatste meting vond plaats in 2017, echter heeft de grootste transformatie voor Spirit plaatsgevonden in 2018. De aanbesteding van de gehele zorg binnen de gemeente Amsterdam is in dat jaar anders ingericht. De zorg voor een cliënt is voortaan bij één organisatie komen te liggen. Deze organisatie is daarmee verantwoordelijk voor alle zorg die de cliënt nodig heeft, en zal dus eventueel zorg bij andere instellingen moeten inkopen. Vanwege de veranderingen die in 2018 zijn ingevoerd wil de jeugdhulporganisatie Spirit graag inzicht krijgen in hoe deze transformatie door medewerkers ervaren wordt. De eerdere metingen worden hierin gebruikt als referentie. Deze vraag is het startpunt geweest van dit onderzoek.

Spirit is bestuurlijk gefuseerd met de Amsterdamse jeugd GGZ-instelling de Bascule in januari 2018. Een verdere fusering van deze twee verschillende jeugdhulporganisaties ligt in het verschiet. De vragenlijst die eerder is uitgezet in 2015, 2016 en 2017 is voor dit onderzoek in maart 2018 weer verspreid onder de medewerkers van Spirit. Daarnaast is de vragenlijst uitgezet bij de Bascule. Op die manier zijn ook de verschillen tussen de organisaties verder in kaart gebracht. Naast de vragen over de transitie en transformatie is de focus verlegt naar de motivatie van medewerkers. Uit de vorige rapportages bleek namelijk dat de medewerkerstevredenheid bij Spirit opvallend hoog is in vergelijking met de andere

onderzochte jeugdhulporganisaties. Dit ondanks de hoge administratieve lasten die worden ervaren door de hulpverleners (Van der Voet & Steijn, 2017).

Door de transitie van de jeugdhulp wordt er meer nadruk gelegd op de regisserende rol van jeugdhulpverleners. Er moet met een groter aantal partijen worden samengewerkt en er moet in toenemende mate gerapporteerd worden naar de gemeente. Zo neemt het aantal regels en procedures toe voor jeugdhulpverleners. Jeugdhulpverleners hebben een cruciale taak in onze samenleving wanneer het gaat om het beschermen van kinderen, het ondersteunen van hun ontwikkeling en het zorg dragen voor een stabiele omgeving om op te groeien. De jeugdhulporganisatie kan beschouwd worden als veeleisende werkomgevingen. Niet alleen het werken met de cliënten is veeleisend, ook andere factoren brengen kosten met zich mee, zoals de mentale belasting en de hoge werkdruk. Sinds de decentralisatie doen steeds meer kinderen beroep op de jeugdhulp, met als gevolg dat de jeugdhulporganisaties de vraag niet meer kunnen bijbenen en de werkdruk voor de hulpverleners verder toeneemt (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), 2019). Het is van groot belang dat hulpverleners in de jeugdhulp productief zijn om optimaal te kunnen functioneren (Lizano, 2015). Kinderen die zich bevinden in de jeugdhulp zijn kwetsbaar en gebaat bij gemotiveerde jeugdhulpverleners die kwalitatief goede zorg kunnen leveren. Door meer inzicht te vergaren over de werksituatie bij Spirit en de Bascule kunnen de omstandigheden voor deze hulpverleners verder verbeterd worden afhankelijk van de uitkomsten. De lessen die getrokken kunnen worden uit dit onderzoek kunnen dan ook breder in de jeugdhulp worden toegepast.

## 1.2. Probleemstelling

---

Werken in de jeugdhulp wordt gezien als belastend. Niet alleen moeten hulpverleners kunnen omgaan met cliënten en moeten ze een grote hoeveelheid aan casussen zien af te handelen in relatief weinig tijd, ook de administratieve lasten zijn de afgelopen jaren in de jeugdhulp toegenomen. Gemotiveerde hulpverleners zijn cruciaal om goede zorg voor de jeugd te blijven realiseren. Om die reden is het interessant te onderzoeken wat de relatie is tussen de negatieve factoren in het werk van jeugdhulpverleners, die omschreven worden als taakeisen, en hoe deze zich verhouden tot de arbeidsbeleving van diezelfde hulpverleners. Gezien de toenemende aandacht maatschappelijk en wetenschappelijk voor de administratieve lasten zal dit onderzoek extra aandacht aan deze taakeis besteden.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

“Wat is de relatie tussen taakeisen en arbeidsbeleving in de jeugdhulp en welke rol spelen specifiek de administratieve lasten in deze relatie?”

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn er deelvragen nodig. Door deze deelvragen deels vanuit de theorie en deels vanuit de empirie te beantwoorden komen we tot een antwoord op de centrale vraag.

Allereerst moet in kaart worden gebracht welke arbeidsfactoren van invloed zijn op de arbeidsbeleving van de hulpverleners. Deze factoren kunnen niet als losstaand worden beschouwd. Om die reden moet ook in kaart worden gebracht hoe deze zich tot elkaar verhouden.

1. Welke positieve en negatieve factoren zijn volgens de literatuur van invloed op hulpverleners in de jeugdhulp?
2. Hoe verhouden deze factoren zich tot elkaar volgens de literatuur?

Wanneer de factoren in kaart zijn gebracht door middel van de theorie moeten ze geoperationaliseerd worden.

3. Hoe meten we het effect van taakeisen aanwezig in de jeugdhulp?
4. Hoe meten we het effect van de andere aanwezige factoren?

Wanneer de verschillende arbeidsfactoren gemeten zijn voor beide organisaties is er inzicht vergaard over de effecten op de arbeidsbeleving van de hulpverleners. Deze uitkomsten worden vervolgens in kaart gebracht.

5. Welke effecten hebben de gemeten arbeidsfactoren op de arbeidsbeleving van hulpverleners?

Spirit en de Bascule bevinden zich middenin een transitie die veel effect heeft op de arbeidsomstandigheden van hulpverleners. Door deze effecten in kaart te brengen kan er ook gekeken worden naar concrete verbeteringen voor de hulpverleners om de arbeidstevredenheid te vergroten.

6. Welke aanbevelingen voor de praktijk kunnen er gedaan worden?

## 1.3. Doelstelling

---

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Enerzijds kan het wetenschappelijk meer inzicht vergaren over de rol van taakeisen en hulpbronnen in de jeugdhulp en kan in kaart worden gebracht wat het effect is op medewerkers. Anderzijds kunnen de resultaten van het onderzoek gebruikt worden om het werken in de jeugdhulp beter vorm te geven.

De jeugdhulp is een belangrijke pilaar in het Nederlandse zorgstelsel en gemotiveerde hulpverleners zijn cruciaal om die pilaar staande te houden. Inzichten en aanbevelingen van dit onderzoek kunnen elders in de jeugdhulp toegepast worden. Zo kan er gewerkt worden aan een betere jeugdhulp: waar hulpverleners met plezier werken en op die manier ook de beste zorg kunnen leveren voor de cliënten.

## 1.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

---

Decennialang wordt er al gekeken naar de inrichting van werk om zo de productiviteit van medewerkers te vergroten. Van oorsprong werd er in de arbeidspsychologie voornamelijk gekeken naar negatieve aspecten bij de inrichting van werk (Seligman, 2002). De nadruk lag op arbeidsvoorwaarden, ziekteverzuim en hoe risicofactoren aangepakt konden worden. In die decennia is er dan ook een hoop veranderd door inzichten mede verkregen door de wetenschap. Zo heeft in de jaren '90 van de 20<sup>ste</sup> eeuw een belangrijke kentering plaatsgevonden door niet alleen meer te kijken naar negatieve werkfactoren, maar ook naar positieve. De positieve psychologie heeft heden ten dage een belangrijke rol in de wetenschap van arbeidsmotivatie en productiviteit van medewerkers gespeeld. Er wordt onderzoek gedaan naar welzijn en gezondheid, en hoe dit gestimuleerd kan worden. In plaats van het verminderen van stressfactoren wordt ook gekeken naar hoe positieve factoren gestimuleerd kunnen worden, zodat beter omgegaan kan worden met de stressfactoren die aanwezig zijn.

In verschillende sectoren en organisaties zijn onderzoeken gedaan naar positieve en negatieve factoren in arbeidssituaties, zo ook in de publieke sector. De publieke sector, en specifiek de zorg, brengt een andere dynamiek met zich mee voor medewerkers. Aangezien deze medewerkers zich richten op het helpen van mensen. Dit onderzoek wil bijdragen aan de kennis over de inrichting van werk en arbeidsmotivatie in de zorg en in het bijzonder richt dit onderzoek zich op de jeugdhulp. Door kwantitatief onderzoek te doen naar en in de jeugdhulp

kan wetenschappelijk meer inzicht vergaard worden over de relevante positieve en negatieve factoren in arbeidssituaties. In het bijzonder draagt dit onderzoek bij aan de kennis op het gebied van administratieve lasten en hoe deze zich verhoudt tot de arbeidsbeleving van jeugdhulpverleners.

Deze inzichten zijn ook maatschappelijk van meerwaarde, omdat de aanbevelingen uiteindelijk de onderzochte jeugdhulp organisaties Spirit en de Bascule ten goede kunnen komen. Er gaat veel publiek geld om in de zorg en in de jeugdhulp. Het is van belang dat jeugdhulp organisaties maximaal profijt voor de maatschappij proberen te halen uit de grote investeringen met publiek geld die gedaan worden in de jeugdhulp. Dat is met de bezuinigingen die gepaard gingen met de decentralisatie niet altijd eenvoudig, want met minder middelen moeten evenveel, al dan niet meer cliënten geholpen worden. Een enorme uitdaging voor zowel organisatie als werknemer, wat zorgt voor toenemende werkdruk bij de medewerkers. Dit kan ten koste gaan van arbeidsmotivatie en zo van productiviteit. Wat niet alleen slecht is voor de medewerkers zelf, maar ook voor de zorg die zij moeten leveren. Uiteindelijk is de maatschappij slechter af met medewerkers die niet tevreden zijn.

## 1.5 Leeswijzer

---

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de theorie. Dit begint met een algemene schets van het *Job Demands-Resources* model. Vervolgens zal het model gebruikt worden om de verschillende positieve en negatieve factoren voor jeugdhulpverleners in kaart te brengen. Al deze factoren zullen toegelicht worden. In hoofdstuk drie wordt de gekozen onderzoeksmethodes toegelicht. De methoden en technieken die toegelicht worden moeten leiden tot het meetbaar maken van concepten die in het eerdere hoofdstuk zijn toegelicht. In het hoofdstuk daarna (hoofdstuk 4) worden de resultaten van het onderzoek omschreven en uiteengezet. Uiteindelijk geeft de conclusie in hoofdstuk 5 antwoord op de centrale vraag.



## Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Organisaties, zowel binnen als buiten de publieke sector, zijn geïnteresseerd in hoe medewerkers gemotiveerd kunnen worden en hoe stress bij medewerkers kan worden tegengegaan. Dit is van belang voor zowel organisatie als werknemer, omdat dit leidt tot productiviteit en uiteindelijk tot prestaties. Verschillende positieve en negatieve factoren hebben invloed op dit proces. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli hebben in 2001 dit proces in kaart gebracht door het ontwikkelen van het *Job Demands-Resources* (JD-R) model, een model gebaseerd op het *job burn-out* model van Lee en Ashforth (1996). Met dit model kan op een relatief eenvoudige manier in kaart worden gebracht hoe stress en motivatie bij medewerkers tot stand komt. Op die manier kan de arbeidsbeleving van medewerkers in kaart worden gebracht.

Het *Job Demands-Resources* model is een werkdesigntheorie die zowel de rol van taakeisen en stressoren, als de rol van motiverende factoren en hulpbronnen meeneemt in de vormgeving van werk (Bakker & Demerouti, 2014). Er zijn door de jaren heen verschillende werkdesigntheorieën ontwikkeld. De eerste theorieën gingen over hoe werk vormgegeven kan worden zodat de efficiëntie en productiviteit van medewerkers toeneemt. Dit zorgde voor een grotere ontevredenheid onder medewerkers wat leidde tot problemen zoals meer verzuim. In reactie werden er werkdesigntheorieën ontwikkeld gericht op motivatie (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007). Het *Job Demands-Resources* model is een van deze theorieën. Door taakeisen en hulpbronnen voor medewerkers in organisaties in kaart te brengen kan het model gebruikt worden voor de vormgeving van werk. Ook kan het burn-out, binding aan de organisatie en plezier in werk voorspellen. Daarnaast kunnen de consequenties van deze factoren in kaart worden gebracht (Bakker, Van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010). Het model is dusdanig vaak gebruikt en toegepast dat het nu ook als theorie gezien en gebruikt wordt (Bakker & Demerouti, 2014). Met de theorie kunnen er voorspellingen worden gedaan over het welzijn en de prestaties van medewerkers. Het JD-R model wordt in dit onderzoek gebruikt om de positieve factoren (hulpbronnen) en negatieve factoren (taakeisen) in kaart te brengen voor medewerkers in de jeugdhulp.

## 2.1 Job Demands-Resources Model

---

De kern van het JD-R model en van de bijbehorende theorie is het maken van onderscheid tussen de categorie hulpbronnen en taakeisen. In elke sector, organisatie en soort werk komen beide voor, maar niet altijd in dezelfde soort en in gelijke mate. Zo valt te verwachten dat bij medewerkers in de zorg emotionele taakeisen een grotere rol spelen door het werken met cliënten, terwijl wetenschappers een grotere mentale taakeis zullen hebben.

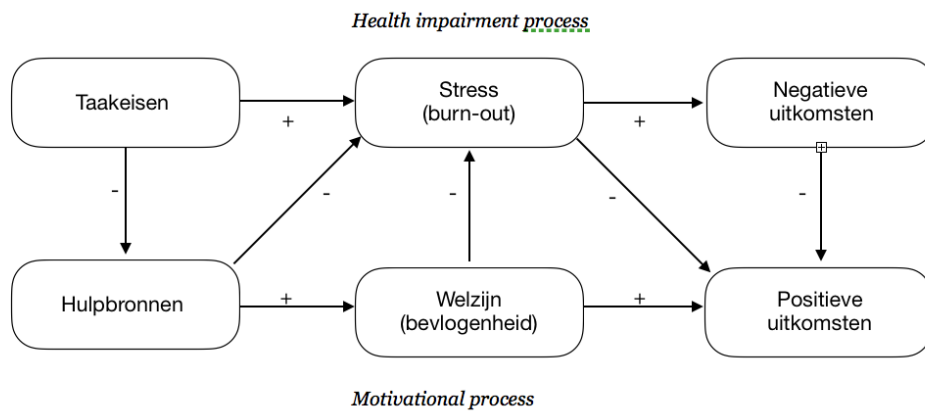
### Taakeisen in het JD-R Model

Taakeisen worden omschreven als de fysieke, psychologische, sociale en organisatieaspecten van een baan die fysieke en/of psychologische kosten met zich meebrengen (Demerouti, et al., 2001). Binnen de totale groep van taakeisen wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende taakeisen. Taakeisen die een dusdanig hoge inspanning vereisen dat de werknemer daar niet geheel van kan herstellen worden *hindrance demands* genoemd (Bakker & Demerouti, 2014). Een taakeis kan veranderen van een normale taakeis richting een *hindrance demand*.

Andersom bestaan er ook taakeisen die in combinatie met genoeg hulpbronnen juist leiden tot een betere prestatie. Deze taakeisen worden *challenging demands* genoemd. In dit geval is de taakeis wel uitdagend, maar compenseren de hulpbronnen. Het heeft een positief effect op de medewerker. De medewerker wordt voldoende uitgedaagd, zonder dat de (te) hoge inspanning ervoor zorgt dat de normale taakeis zich ontwikkelt tot een belemmering (*hindrance demand*).

Verschillende aspecten van werk kunnen gezien worden als taakeisen. In de jeugdhulp komen taakeisen als hoge werkdruk, hoge caseload, zware emotionele belasting en administratieve werkdruk vaker voor dan in andere sectoren (Kim, 2010). Met andere woorden, de taakeisen die het meest van invloed zijn in het JD-R model verschillen dus per sector en type werk.

Bij het tot stand komen van taakeisen komt het *health impairment process* op gang. Dit proces is schematisch weergegeven in Figuur 1. Het komt op gang door de aanslag die taakeisen hebben op de energie van medewerkers. De uitkomsten van het *health impairment process* zijn vermoeidheid, langdurige stress en psychosomatische gezondheidsklachten (Bakker & Demerouti, 2014). Taakeisen zijn in dat proces dusdanig aanwezig dat ze *hindrance demands* worden: de medewerker is onvoldoende in staat om aan de hand van de verschillende hulpbronnen weer in balans te komen.



Figuur 1: Herziend JD-R model (Schaufeli & Taris, p. 46, 2014)

### Hulpbronnen in het JD-R Model

Hulpbronnen zijn de fysieke, psychologische, sociale en organisatieaspecten van een baan die functioneel zijn in het behalen van werk gerelateerde doelstellingen en zorgen voor het verminderen van taakeisen en bijkomende kosten. Ook stimuleren hulpbronnen persoonlijke groei en ontwikkeling (Bakker & Demerouti, 2014). Er bestaan veel verschillende hulpbronnen, zoals de sociale steun die ervaren wordt, maar ook de autonomie om zelf over werkzaamheden te kunnen beslissen. Bij het aanwakkeren en inzetten van hulpbronnen komt het *motivational process* op gang. Dit is een proces waar bij de medewerker aan de hand van hulpbronnen een aantal positieve effecten optreden zoals verhoogd plezier in werk, meer motivatie, werkbevlogenheid en arbeidstevredenheid.

Werkbevlogenheid oftewel *work engagement* is een positieve werk-gerelateerde status die gekarakteriseerd wordt door “*vigor, dedication and absorption*” (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). De medewerker gaat in deze toestand op in het werk. Dit effect is een van de uitkomsten van het *motivational process*.

Een uitbreiding op het JD-R model is het toevoegen van persoonlijke hulpbronnen. Persoonlijke hulpbronnen zijn positieve zelfevaluaties die leiden tot meer persoonlijke controle en veerkracht (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Dit soort positieve zelfevaluaties worden in verband gebracht met onder andere *goal-setting*, motivatie, prestatie en *work and life satisfaction*. Hierop voortbordurend hebben Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2007) gekeken naar drie persoonlijke hulpbronnen, namelijk *self-efficacy*, *organizational-based self-esteem* en optimisme. Deze drie persoonlijke hulpbronnen zijn in verband gebracht met *engagement* (betrokkenheid) enerzijds en *exhaustion* (uitputting)

anderzijds. Uit deze studie blijkt dat persoonlijke hulpbronnen niet direct de relatie tussen taakvereisten en uitputting veranderen, maar wel dat de ontwikkeling van persoonlijke hulpbronnen wordt beïnvloed door algemene hulpbronnen en betrokkenheid. Hierop voortbordurend suggereren Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2009) twee jaar later dat er een wederkerigheid over tijd bestaat tussen persoonlijke hulpbronnen enerzijds en algemene hulpbronnen en betrokkenheid anderzijds.

### Interactie tussen taakeisen en hulpbronnen

Naast de twee verschillende processen kennen taakeisen en hulpbronnen ook gedeelde effecten. Een van die effecten is welzijn: hulpbronnen kunnen de impact die taakeisen hebben op stress opvangen. Hulpbronnen kunnen dus een dempend effect hebben op stress en zo bijdragen aan een verhoogd welzijn. Medewerkers met meer hulpbronnen in hun werk kunnen dus beter omgaan met taakeisen. Daarnaast blijken hulpbronnen het sterkste positieve effect te hebben wanneer deze gecombineerd worden met hoge taakeisen, *challenging demands* (Bakker & Demerouti, 2014). Tot slot blijkt dat op de langere termijn het ervaren van stress door werk, en een eventuele burn-out als gevolg daarvan, leidt tot meer en sterkere taakeisen in de toekomst. Andersom leidt werkbevlogenheid tot meer en sterkere hulpbronnen over tijd. Ook de organisatie kan een rol spelen in het versterken van hulpbronnen. Door als organisatie te investeren in het trainen van individuele factoren bij medewerkers kan geleerd worden om beter om te gaan met taakeisen.

Een van de grote voordelen van de JD-R theorie en een verklaring voor haar populariteit is de flexibiliteit van de theorie. Alles wordt teruggebracht naar twee categorieën: *Job Demands* oftewel taakeisen en *Job Resources*, oftewel hulpbronnen. Dit maakt het model eenvoudig toe te passen op zeer uiteenlopende sectoren en organisaties. Zo is het JD-R model een van de meest vooraanstaande werkdesign modellen geworden (Schaufeli & Taris, 2014).

## 2.2 Taakeisen in de jeugdhulp

---

Jeugdhulpverleners ervaren meer taakeisen dan medewerkers in andere delen van de publieke sector (Kim, 2010). De vertrekgeneigdheid, een uitkomst van het *health impairment process*, is over het algemeen dan ook van significante grote in de jeugdhulp (Kim, 2010). Teveel aan taakeisen leidt tot het ervaren van meer stress in het werk, volgens het JD-R model. In deze

paragraaf wordt in kaart gebracht welke taakeisen volgens de literatuur van betekenis zijn bij jeugdhulpverleners.

### Werktempo en -hoeveelheid, emotionele en mentale belasting

Psychologische taakeisen die veelvuldig aanwezig zijn in werkomgevingen zijn werktempo en -hoeveelheid, emotionele en mentale belasting. Deze taakeisen komen in meer of mindere mate voor in alle sectoren. De hoeveelheid aan werk die ervaren wordt door jeugdhulpverleners is hoger dan bij sociale werkers in andere werkomgevingen (Kim, 2010). Jeugdhulpverleners hebben te maken met een grote werkdruk vanwege de vele casussen die binnen bepaalde tijdsgrenzen moeten worden afgerond (Westbrook et al., 2006).

Jeugdhulpverleners kennen een grote verantwoordelijkheid, namelijk de zorg voor kwetsbare kinderen. Deze verantwoordelijkheid leidt ertoe dat de hulpverleners met veel aandacht en zorgvuldigheid te werk gaan. Dit maakt het werk mentaal belastend. Het werken in de jeugdhulpverlening kan ook gezien worden als emotioneel zwaar belastend door het werken met jonge kwetsbare cliënten.

### Red tape

Een van de taakeisen die een grote weerslag lijkt te hebben op jeugdhulpverleners is wat genoemd wordt *red tape*: onnodige regels en procedures die nageleefd moeten worden en daardoor de effectiviteit van de organisatie beperken (Bozeman, 1993). *Red tape* komt veel voor in de publieke sector. Er is dan ook veel onderzoek gedaan naar de overbodige administratieve lasten in de publieke sector. Veel van deze studies laten zien dat de lasten de afgelopen jaren zijn toegenomen, ook bij medewerkers in de jeugdhulp (Steijn & van der Voet, 2017). Doordat deze last groter wordt, zullen hulpverleners meer werktijd kwijt zijn aan deze werkzaamheden. Hulpverleners houden daardoor minder tijd over om zorg en hulp te verlenen, wat de kerntaak van het werk is. In dat licht kan je administratieve last, maar ook onnodige procedures en regels (oftewel *red tape*), zien als een *hindrance demand* (Steijn & van der Voet, 2017).

*Red tape* zou de motivatie van jeugdhulpverleners doen afnemen, omdat het de altruïstische werkmotieven verhindert (Steijn & van der Voet, 2017). Medewerkers in de publieke sector bezitten vaker een hoge pro-sociale motivatie, maar door de hoge administratieve lasten kunnen ze het werk niet meer naar wens uitoefenen (Noordegraaf & Steijn, 2013). *Red tape* kan om deze redenen gezien worden als een belangrijke factor in het afnemen van de arbeidstevredenheid bij jeugdhulpverleners.

Er zijn verschillende oorzaken aan te wijzen voor de toename van deze lasten. Niet alleen is het een effect van *New Public Management*, ook is er meer druk komen te staan op de mate van verantwoording die moet worden afgelegd. In toenemende mate moet elke stap in de zorg en elke euro die wordt uitgegeven verantwoord worden (Murphy & Skillen, 2015).

## 2.3 Hulpbronnen in de jeugdhulp

---

Dominante hulpbronnen en taakeisen verschillen per sector, zoals Kim (2010) aangeeft. In de vorige paragraaf is het JD-R model en de bijbehorende hulpbronnen en taakeisen in algemene zin toegelicht. Dit onderzoek richt zich specifiek op de jeugdhulp. Om die reden zal in deze paragraaf ingezoomd worden op belangrijke hulpbronnen in de jeugdhulp en in paragraaf 2.3 op belangrijke taakeisen in de jeugdhulp.

Pösö & Forsman (2013) stellen dat de inzet om mensen te helpen, en specifiek kinderen, karakteriserend is voor medewerkers in de jeugdhulp. Het helpen van anderen en een positieve impact kunnen hebben op levens van kinderen is een essentieel onderdeel van werken in de jeugdhulp. Tegelijkertijd hebben jeugdhulpverleners te maken met een grote werkdruk: er moet namelijk veel papierwerk weg worden gewerkt binnen bepaalde tijdseisen (Westbrook et al., 2006, p. 48). Dit fenomeen geldt voor de publieke sector in brede zin, maar in het bijzonder voor de jeugdhulp. Deze bureaucratie is verder toegenomen in de loop der jaren en maakt het werk des te meer uitdagend voor jeugdhulpverleners (Steijn & Van der Voet, 2017). Dit probleem is ook steeds meer onderdeel geworden van het publieke en politieke debat.

### Autonomie

Autonomie is een andere belangrijke hulpbron die bepalend is voor het functioneren van medewerkers, ongeacht sector. Autonomie betekent dat medewerkers de vrijheid hebben om zelf te bepalen hoe taken uitgevoerd worden. Medewerkers die meer autonomie ervaren in het werk kunnen beter omgaan met stressvolle situaties op het werk (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Jeugdhulpverleners die meer controle en autonomie in hun werk ervaren beschikken over meer *self-efficacy*, geloven in het eigen kunnen en hebben minder last van stress (Guterman & Jayaratne, 1995). Daarnaast leidt autonomie veelal tot een verhoogd verantwoordelijkheidsgevoel bij de medewerkers, omdat medewerkers zelf invloed hebben op de keuzes die de organisatie maakt (Boonzaier, Ficker & Rust, 2001).

### Taakvariatie

In de jaren '60 is het *job characteristic* model ontwikkeld. Dit is een van de modellen waar onder andere het JD-R model op gebaseerd is. In het *job characteristic* model worden zes karakteristieken onderscheiden, autonomie is daar één van. Een andere is afwisseling in werkzaamheden, ook een hulpbron. Afwisseling in werkzaamheden wordt gezien als een hulpbron, omdat een baan met variëteit in werkzaamheden bijdraagt aan de motivatie van medewerkers. Dit leidt tot een hogere arbeidstevredenheid (Bakker et al., 2005).

### Taakduidelijkheid

Duidelijkheid bij medewerkers over de taken die uitgevoerd moeten worden zorgt voor het verlagen van stress. Tegelijkertijd zorgt onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden bij de medewerker voor onrust en stress (Anderson & Strich, 2016). Taakduidelijkheid kan om die reden gezien worden als een hulpbron.

### Steun vanuit collega's en de organisatie

Contact en relaties met mensen op de werkvloer heeft een cruciale impact op het welzijn van medewerkers, zowel fysiek als psychologisch. Het gaat dan om relaties met collega's en leidinggevende, maar ook om de steun die ervaren wordt vanuit de organisatie (Lizano, 2012). Goede relaties op de werkvloer hebben een positief effect op de arbeidsmotivatie en arbeidstevredenheid (Boyas & Wind, 2010). Steun door leidinggevende en collega's wordt door DePanfilis en Zlotniks (2008) benoemd als de meest essentiële steun die maatschappelijk werkers hebben om hun werkzaamheden goed uit te voeren.

### Pro-sociale motivatie

De motiverende drang om mensen te helpen wordt pro-sociale motivatie genoemd. Pro-sociale motivatie komt vaker en in hogere mate voor bij professionals in de publieke sector, in vergelijking met de private sector. Jeugdhulpverleners voelen zich in het bijzonder in sterke mate betrokken bij het zorgen voor kinderen (Steijn & van der Voet, 2017; Pösö & Forsman, 2013).

Pro-sociale motivatie wordt gelinkt aan verschillende positieve effecten en kan daardoor bestempeld worden als een hulpbron. Medewerkers met pro-sociale motivatie zijn minder geneigd de organisatie te verlaten. Ook voelen deze medewerkers zich vaker positief betrokken bij de organisatie (Perry, Hondeghem & Wise, 2010). Uit de drie eerdere onderzoeken gedaan door van der Voet en Steijn (2015; 2016; 2017) blijkt dit ook het geval te zijn bij Spirit. De

medewerkers bij Spirit hebben een hoge pro-sociale motivatie en zijn meer tevreden over hun werk. Bakker (2015) stelt dat medewerkers die beschikken over een hoge pro-sociale motivatie beter in staat zijn om te gaan met hoge taakeisen. Ook zijn deze medewerkers beter in staat hulpbronnen te verzamelen (Bakker, 2015).

## 2.4 Uitkomsten JD-R model

---

Getoond in Figuur 1 kent het JD-R model twee processen: het *motivational process* en *health impairment process*. Deze twee processen kennen een positieve en negatieve uitkomst die samen een beeld geven van de arbeidsbeleving van medewerkers.

### Arbeidstevredenheid

Aanwezigheid van hulpbronnen in een organisatie en het ervaren hiervan door medewerkers zal leiden tot arbeidstevredenheid. Bij arbeidstevredenheid zullen medewerkers een positief gevoel hebben over zijn of haar baan (Rainey, 2009). Arbeidstevredenheid kan om die reden gezien worden als een uitkomst van de hulpbronnen en het *motivational process*. Wanneer er meer taakeisen aanwezig zijn zal de arbeidstevredenheid lager zijn en de vertrekgeneigdheid hoger. Verwacht kan worden dat de arbeidstevredenheid bij Spirit ook in dit onderzoek hoog zal zijn, vergelijkbaar met voorgaand onderzoek naar de organisatie (van der Voet en Steijn, 2017).

### Vertrekgeneigdheid

De uitkomst van het *health impairment process* bij medewerkers is een hogere vertrekgeneigdheid. Medewerkers hebben in dit geval last van te hoge taakeisen, deze taakeisen kunnen niet (voldoende) gecompenseerd worden door de aanwezige hulpbronnen. Een medewerker ziet om die reden de baan als veeleisend en daardoor ontwikkelt er psychologische stress. Wanneer deze stress aanhoudt zou dit kunnen leiden tot het vrijwillige vertrek van de medewerker bij de betreffende organisatie.

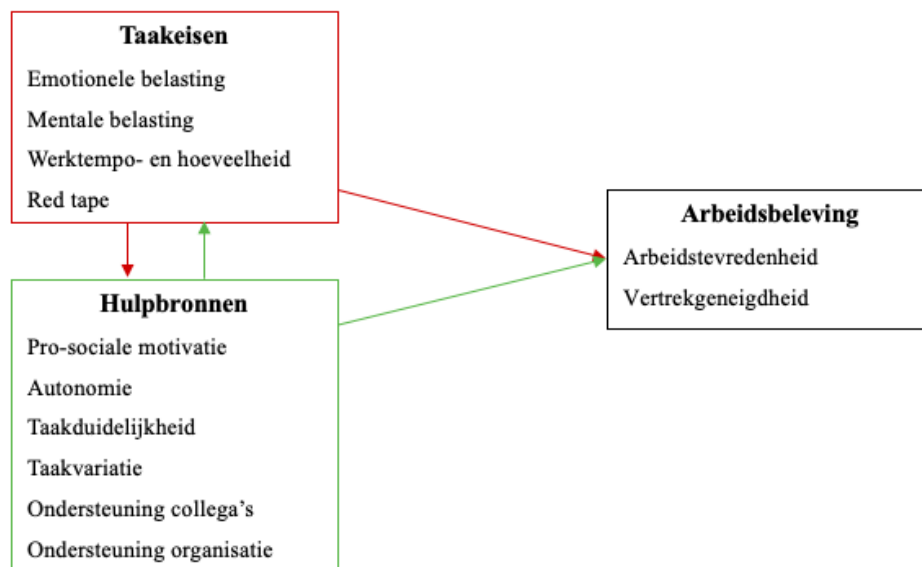
Wanneer men kijkt naar de jeugdhulporganisatie Spirit valt op dat de vertrekgeneigdheid bij Spirit de afgelopen jaren relatief laag was (Van der Voet & Steijn, 2015; 2016; 2017). Dit is opvallend, omdat de verschillende studies naar jeugdhulpverleners juist wijzen op een hoge vertrekgeneigdheid door de lage lonen, hoge werkdruk, inadequate trainingen en slechte supervisie (Lizano, 2012).



## 2.5 Conceptueel model

---

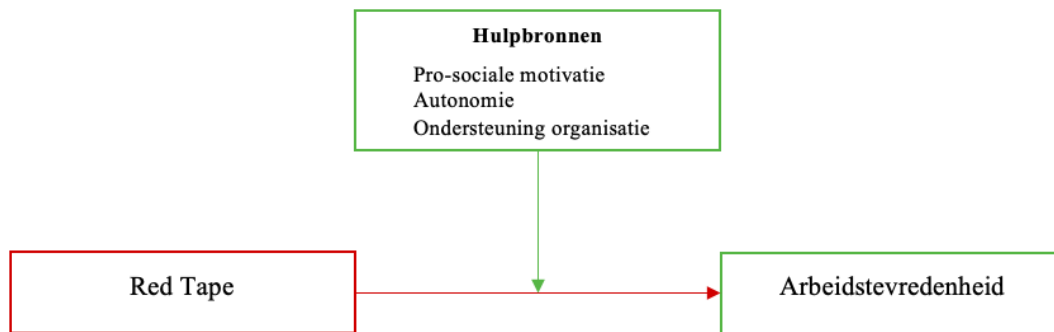
De omschreven theorie over het JD-R model en de bijbehorende taakeisen en hulpbronnen in de jeugdhulp zijn in deze paragraaf samengevat in twee conceptuele modellen. Dit heeft als doelstelling om de theoretische concepten inzichtelijk te maken. In Figuur 2 is het eerste conceptuele model te zien. Hierin wordt getoond welke taakeisen en hulpbronnen meegenomen worden in het onderzoek. Ook is te zien hoe deze zich tot elkaar en tot de arbeidsbeleving van hulpverleners verhouden. De arbeidsbeleving wordt in dit onderzoek gemeten door arbeidstevredenheid en vertrekgeneigdheid. In conceptueel model 1 is te zien hoe het eerste gedeelte van de centrale vraag beantwoord kan worden, namelijk de relatie tussen taakeisen en arbeidsbeleving in de jeugdhulp. Het tweede gedeelte van de centrale vraag betreft de rol van administratieve lasten in deze relatie. Om die reden is er een tweede conceptuele model te zien in Figuur 3.



Figuur 2: conceptueel model 1

Dit onderzoek kijkt specifiek naar de taakeis *red tape*, omdat verwacht wordt dat deze taakeis sterk aanwezig is in de jeugdhulp en van negatieve invloed is op de arbeidsbeleving. Het JD-R model gaat ervan uit dat hulpbronnen het negatieve effect van taakeisen dempen. Om die reden zal de verwachte demping door drie hulpbronnen worden onderzocht: pro-sociale motivatie, autonomie en ondersteuning vanuit de organisatie. Voor deze drie hulpbronnen is gekozen omdat uit de literatuur blijkt dat autonomie een belangrijke hulpbron is ongeacht sector en pro-

sociale motivatie een kenmerkende hulpbron is voor jeugdhulpverleners. Daarnaast verschillen de type jeugdhulporganisaties sterk in organisatiestructuur en mate van steun vanuit de organisatie, en wordt deze om die reden deze hulpbron meegenomen als moderator.



Figuur 3: conceptueel model 2

## Hoofdstuk 3 Methodiek

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek toegelicht. Het gaat om een deductief onderzoek, omdat er vanuit de bestaande theorie gezocht wordt naar een oplossing voor de centrale onderzoeksvraag. Om de vraag te beantwoorden is het JD-R model als basis gebruikt in een kwantitatieve methode, op basis van een vragenlijst onder de medewerkers van Spirit en de Bascule.

### 3.1 Casusbeschrijving

---

De theorie die omschreven is in hoofdstuk 4 is in dit onderzoek getest in twee jeugdhulporganisaties om zo antwoord te kunnen geven op de centrale vraag:

*“Wat is de relatie tussen taakeisen en arbeidsbeleving in de jeugdhulp en welke rol spelen specifiek de administratieve lasten in deze relatie?”*

Er is een vragenlijst afgenomen bij de jeugdhulpinstelling Spirit en bij de jeugd GGZ-instelling de Bascule. Op die manier worden de relaties tussen de taakeisen en hulpbronnen, en de uitkomst arbeidsmotivatie in kaart gebracht.

Spirit is een instelling die zich richt op het verlenen van jeugdhulp in de regio Amsterdam. Bij Spirit werkten 15 maart 2018 (peildatum) 1102 medewerkers die te onderscheiden zijn in vier functiegroepen: wijkteams, specialistische ambulante hulp, specialistische residentiële hulp en niet-hulpverlening.

De Bascule is een jeugd GGZ-instelling gericht op kinderen, jongeren en gezinnen die psychische hulp nodig hebben. Bij de Bascule werken in maart 2018 ongeveer 570 medewerkers die te onderscheiden zijn in verschillende functiegroepen. Naast de niet-hulpverleners zijn er vier vakgroepen die zich bezighouden met wetenschappelijk onderzoek en de ontwikkeling van nieuwe behandelmethoden. Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt in vier clusters gebaseerd op locatie, te weten: Cluster Centraal, Cluster Amsterdam en Cluster Buiten Amsterdam. Medewerkers van de Bascule kunnen in meerdere vakgroepen en clusters tegelijk werken.

In 2015, 2016 en 2017 zijn door van der Voet en Steijn metingen gedaan in Rotterdam en Amsterdam naar de transitie van de jeugdhulp van de provincie naar de gemeente. In die

metingen is gekeken naar de effecten van de transitie op medewerkers van verschillende jeugdhulporganisaties. In deze metingen zijn verschillende factoren onderzocht die relevant werden geacht in het licht van de transitie. Veel van de factoren die meegenomen zijn in de onderzoeken kunnen gezien worden als hulpbronnen en taakeisen die relevant zijn in de jeugdhulp. De vragenlijsten van het onderzoek van Van der Voet en Steijn zijn weer als basis gebruikt voor dit onderzoek. Hier is voor gekozen, omdat Spirit in 2014, 2015 en 2017 een van de organisaties was die Van der Voet en Steijn onderzochten.

De uitkomsten van de vragenlijsten uit eerdere jaren zijn bij Spirit stabiel over tijd. Sinds 2014 is men wel positiever gaan denken over de transitie. De organisaties bevinden zich nu in de transformatiefase en de nieuwe werkwijze is een grote ingreep in de manier van werken voor de Spirit medewerkers. Door eerder onderzoek als basis te gebruiken kan data met elkaar vergeleken worden. In tabel 1 zijn de uitkomsten bij Spirit van het eerdere onderzoek te zien. In deze tabel is ook te zien dat verschillende taakeisen en hulpbronnen al eerder onderzocht zijn op aanwezigheid bij Spirit.

Deze vragenlijst zal worden aangepast door vragen toe te voegen die inzicht verschaffen in de aanwezige hulpbronnen en taakeisen bij Spirit en de Bascule. Ook zal een aantal overbodige concepten voor het onderzoek worden verwijderd. Naar alle medewerkers van Spirit en de Bascule is online de vragenlijst verstuurd in april 2018. De medewerkers hebben meer dan een maand te tijd gekregen deze vragenlijst in te vullen.

Alleen de medewerkers die hulpverlener zijn worden meegenomen in de analyse. Medewerkers die geen hulpverlener zijn hebben dusdanig andere werkzaamheden dat zij buiten de analyse gelaten worden. Niet-hulpverleners werken vaak achter een bureau en hebben geen of weinig contact met cliënten. Deze medewerkers zijn ondersteunend aan het werk van de hulpverleners dat centraal staat in de doelstellingen van de organisaties.

	2017	2015	2014
Respons	29.6%	28.5%	44%
Gevolgen transitie voor jeugdhulp	3.8	3.7	3.5
Gevolgen transitie voor cliënten	3.5	3.5	3.6
Wijze waarop organisatie is omgegaan met transitie	4.8	4.7	4.8
Oordeel over werken in wijkteams	4.8	5.0	5.1
Mogelijkheden om via werk cliënten te helpen	5.2	5.4	5.5
Mogelijkheden om via werk contact te hebben met cliënt	5.3	5.3	5.5
Mate waarin gedragingen in werk overeenkomen met wat transitie vraagt (10 punt schaal)	7.8	7.9	-
Oordeel over helderheid regels en procedures	4.5	4.4	-
Zwaarte administratieve taken (10 punt schaal)	7.5	7.4	7.3
Oordeel over overbodige regels (10 punt schaal)	6.0	5.5	6.1
Motivatie om anderen te helpen	6.4	6.4	6.2
Arbeidstevredenheid	5.6	5.6	5.5
Binding aan Spirit	4.9	4.6	-
Van plan om komend jaar van werkgever te veranderen	7.4%	12.1%	-

N.B. meeste schalen zijn 7 punt schalen, waarvoor de score '4' de gemiddelde score is.

Tabel 1: respondentenrapport Van der Voet en Steijn, 2017

## 3.2 De Vragenlijst

---

De vragenlijst uitgezet door van der Voet en Steijn in 2015, 2016 en 2017 bij Spirit en andere jeugdhulporganisaties in Amsterdam en Rotterdam is de basis voor dit onderzoek. Om de centrale vraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden is de focus van de vragenlijst verschoven. Zo zijn er vragen toegevoegd die ingaan op de al dan niet aanwezige hulpbronnen en taakeisen bij Spirit en de Bascule. Er zijn minder vragen gesteld die ingaan op de transitie van de jeugdhulp dan eerdere jaren. Verschillende factoren die in het longitudinaal onderzoek

al meegenomen zijn kunnen geplaatst worden als hulpbronnen en taakeisen in het JD-R model. De vragenlijst is te vinden in de bijlage.

Voor de vormgeving van de vragenlijst is de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van Arbeid 2 (VBBA2.0) gebruikt. Dit is een veelgebruikte en -geteste methode om psychosociale arbeidsbelasting te meten. De VBBA kent een hoge meetkwaliteit op met name de begripsvaliditeit, unidimensionaliteit en interne consistentie (Van Veldhoven, Prins, Van der Laken & Dijkstra, 2014). De VBBA2.0 gebruikt de ordening van het *Job Demands-Resources* model, de ordening van de onderwerpen die gemeten worden door de VBBA2.0 zijn: vitaliteit, taakeisen, de werk - hulpbronnen, de organisatie en arbeidsvoorwaarden.

In de vragenlijsten uitgezet door van der Voet en Steijn (2015; 2016; 2017) waren al enkele vragen uit de VBBA2.0 opgenomen. Zo werden twee aspecten getest die gezien kunnen worden als de uitkomst van het JD-R model: de arbeidstevredenheid werd getest met de vraag ‘alles overwegende ben ik tevreden met mijn baan’. Ook werd de verandering van baan getest, oftewel vertrekgeneigdheid, door van der Voet en Steijn (2017) met ‘Ik ben van plan om komend jaar van werkgever te veranderen’.

Op basis van het literatuuronderzoek zijn de volgende taakeisen en hulpbronnen als concepten toegevoegd aan de oorspronkelijke vragenlijst: werktempo en hoeveelheid emotionele en mentale belasting zijn toegevoegd als taakeisen. Autonomie, ondersteuning collega's en organisatie, taakduidelijkheid en taakvariatie zijn als hulpbronnen toegevoegd. De vragen uit de VBBA2.0 worden gebruikt om de zojuist genoemde concepten te meten. Zoals te zien in Bijlage 1: Vragenlijst transformatie jeugdhulp Spirit & de Bascule 2018, zijn de vragen getransformeerd van de oorspronkelijke VBBA2.0 vragenlijst van ‘u’ naar ‘ik’.

Met de concepten die al opgenomen waren en de concepten die opnieuw zijn toegevoegd zijn uiteindelijk 18 concepten gemeten. 14 van deze concepten zijn relevant voor de beantwoording van de centrale vraag en zullen in het volgende hoofdstuk ook meegenomen worden in de resultaten. Het betreft zes hulpbronnen: pro-sociale motivatie, autonomie, taakduidelijkheid, taakvariatie, ondersteuning collega's en ondersteuning organisatie. Ook een uitkomst van het *motivational process* is meegenomen als concept, namelijk arbeidstevredenheid. Daarnaast zijn er vier taakeisen meegenomen: emotionele belasting, mentale belasting, werktempo en hoeveelheid en *red tape* en als uitkomst van het *health impairment process* vertrekgeneigdheid van hulpverleners. In het volgende hoofdstuk is de Cronbach's alpha te lezen die voor alle concepten als betrouwbaar kan worden gezien.

Een concept welke toegevoegd is, maar waarvan de vragen niet uit de VBBA2.0 komen is de beoordeling van de trainingen die aangeboden worden door Spirit en de Bascule. Volgens

Lizano (2015) wordt het werk in de jeugdhulp niet gekenmerkt door adequate trainingen vanuit de organisatie. Terwijl trainingen kunnen bijdragen aan de individuele ontwikkeling van medewerkers en zo ook aan de ontwikkeling van persoonlijke hulpbronnen. Dit kan bijdragen aan de omgang met de aanwezige taakeisen. Aan medewerkers wordt gevraagd om alle drie de onderdelen te beoordelen op een schaal van 0 tot 7.

In de vragenlijst worden meer concepten getest dan beschreven. Het gaat hier met name om concepten die ingaan op de transformatie van de jeugdhulp en de nieuwe werkwijze waarmee de medewerkers in dat licht zijn gaan werken. Deze onderzochte concepten zijn niet relevant voor de beantwoording van de centrale vraag en zijn om die reden ook niet nader toegelicht en geanalyseerd. De concepten in de vragenlijst zijn geanalyseerd doormiddel van een meervoudige regressieanalyse in SPSS. Naast de omschreven concepten zijn de controlevariabelen geslacht en opleiding toegevoegd.

### 3.3 Risico's

---

Het onderzoek doen door middel van een vragenlijst kan ertoe leiden dat de betrouwbaarheid en validiteit in het geding komen. In het onderzoek wordt rekening gehouden met deze zaken, deze paragraaf zal dit toelichten. Allereerst zijn er controlevariabelen opgenomen in het onderzoek om een bias te voorkomen. De controlevariabelen die worden meegenomen zijn geslacht en hoogst genoten opleiding van de hulpverleners.

Daarnaast kan er non-response optreden. Bij non-response reageert een deel van de doelgroep populatie niet. Om een zo groot mogelijk percentage aan reacties te krijgen is het belangrijk meermaals aandacht te vragen voor het onderzoek en het invullen van de vragenlijst. In dit onderzoek is dit gedaan door meerdere herinneringen via de e-mail te sturen, posters bij Spirit op het kantoor op te hangen en door middel van mond-tot-mond reclame. Een hoge respons is zeer belangrijk voor de representativiteit van het onderzoek en de generaliseerbaarheid van de resultaten (Bryman, 2016).

Ook zit er een risico in de vragen zoals deze geformuleerd zijn in de vragenlijst. Respondenten kunnen twijfelen over de antwoorden. Dit probleem is ondervangen door verschillende routes te maken in de vragenlijst voor de verschillende aanwezige functiegroepen binnen Spirit en de Bascule. Op die manier is via maatwerk geprobeerd de vragen zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de belevingswereld van de medewerkers. Een ander risico in deze vragenlijst is dat hij te lang wordt gevonden waardoor de vragenlijst niet volledig is

ingevuld. De ingevulde velden worden in dat geval meegenomen in de analyse, de andere worden genoteerd als *missing value*.

### 3.4 Steekproef en Respons

---

In april 2018 is de vragenlijst bij alle Spirit en de Bascule medewerkers uitgezet met een uitnodigingslink via de e-mail, verstuurd door beide organisaties. Tot 22 mei 2018 kon de vragenlijst ingevuld worden. Bij Spirit is het naast de e-mail ook op het digitale platform aangekondigd. Na de eerste verspreiding zijn er meerdere malen herinneringen naar de medewerkers gestuurd. Ook zijn er posters opgehangen in het hoofdkantoor van Spirit. De respons op de vragenlijst bij Spirit bedraagt 242 hulpverleners (76.7%) en 77 niet-hulpverleners (23.3%).

Het overgrote deel van deze respondenten is vrouw (77.7%) en heeft een hbo-achtergrond. Gemiddeld is men ongeveer 40 jaar oud. Gemiddeld zijn de respondenten 9 jaar in dienst bij Spirit. Dit beeld van de respondenten komt overeen met het eerdere onderzoek. Zo was bij het onderzoek van Van der Voet & Steijn in 2017 78,6% van de respondenten bij Spirit vrouw. In de vragenlijst is tevens gevraagd in welke functiegroep de medewerker werkzaam is. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de zes groepen:

1. WT: 38 medewerkers in wijkteams. Deze groep bestaat uit medewerkers in Ouder- en Kindteams, SamenDoen teams, en wijkteams in de omstreken van Amsterdam.
2. AH: 83 Specialistische Ambulante Hulpverleners. Deze groep bestaat uit medewerkers van de crisishulpverlening, Jeugd & Veiligheid en daghulp.
3. RH: 101 Specialistische Residentiele Hulpverleners. Deze groep bestaat uit medewerkers van de Pleegzorg, XL- of Leef-Leergroepen, Gezinsvormen (gezinshuizen, driehuis), Begeleid Wonen en JeugdhulpPlus.
4. NH: 77 Niet-Hulpverleners. Deze groep bestaat uit het ondersteunende personeel binnen Spirit.
5. JS: 14 Jeugdhulpspecialisten. In de analyses worden deze meegenomen bij AH en RH.
6. Coach: 6 Coaches bij Spirit. In de analyses worden deze meegenomen bij AH en RH.



Functiegroepen Spirit	Aantal	Percentage
WT	38	12%
AH	83	26%
RH	101	32%
NH	77	24%
JHS*	14	4%
Coach*	6	2%
Referentiecategorie	<b>242</b>	100%

\* Deze twee functiegroepen worden in de volgende analyses meegenomen bij AH en RH.

Tabel 2: functiegroepen Spirit

De respons op de vragenlijst bij de Bascule bedraagt 128 hulpverleners (84.8%) en 23 niet-hulpverleners (15.2%). Het overgrote deel van de respondenten is vrouw (86.8%) en hoogopgeleid: 42% heeft een hbo-opleiding en 50% een universitaire opleiding. Gemiddeld is men ongeveer 41 jaar oud. Gemiddeld zijn de respondenten 10 jaar in dienst bij de Bascule.

In de vragenlijst is tevens gevraagd in welke functiegroep de medewerker werkzaam is. De Bascule kent vakgroepen en clusters. In beide kunnen zij werkzaam zijn:

1. CC: Cluster Centraal. Deze groep bestaat uit medewerkers van o2o, St. Tropez, DGT, Speedboot, Raket, IBT-J, San Remo, San Francisco, Vaktherapie en Dietisten, Panama, Santorino, Santiago, Zijspan, Kameleon, Kajak, Santa Rosa, Atlantis, Gezin en de Flexpool.
2. CA: Cluster Amsterdam. Deze groep bestaat uit medewerkers werkzaam in Nieuw-West, Westpoort, Kas5/School2Care, West, Zuid, Vliegende Brigade, Oost, Centrum, Noord, Basisklas Professor Waterink School, Zuidoost, Bleichrodt, OKT en Forensische formatie.
3. CBA: Cluster Buiten Amsterdam. Deze groep bestaat uit medewerkers werkzaam in Zaanstreek Waterland, Behandelklas Bets Frijlingschool, Gooi en Vechtstreek, Basisklas Tom Poes, Amstelland, Midden- en Zuid-Kennemerland, LTA en Ziekenhuisteam.
4. VFG: Vakgroep Forensisch en gedrag. Deze groep bestaat uit medewerkers gespecialiseerd in de forensische jeugdpsychiatrie, complexe gedragsstoornissen, leerstoornissen en ADHD.

5. VOS: Vakgroep ontwikkelingsstoornissen. Deze groep bestaat uit medewerkers gespecialiseerd in ASS, psychose, infants en LVB.
6. VES: Vakgroep Emotionele Stoornissen. Deze groep bestaat uit medewerkers gespecialiseerd in persoonlijkheidsstoornissen, SOLK, dwang, angst, depressie en eetstoornissen.
7. VTG: Vakgroep Trauma en Gezin. Deze groep bestaat uit medewerkers gespecialiseerd in trauma onderzoek, TF-CBT & Gezin, Trauma en EMDR, Pleegzorg en Traumadiagnostiek.

Funcatiegroepen de Bascule	Aantal	Percentage
CC	50	39,1%
CA	38	29,7%
CBA	27	21,1%
VFG	13	10,2%
VOS	5	3,9%
VES	9	7%
VTG	7	5,5%
Referentiecategorie*	<b>128</b>	-

\* Hulpverleners kunnen in meerdere functiegroepen tegelijk werken.

Tabel 3: functiegroepen de Bascule

Bij het uitzetten van de vragenlijst kregen de respondenten instructies over de doelstelling van het onderzoek, duur van het invullen en de anonimiteit van het onderzoek, dit is terug te lezen in de bijlage. De vragenlijst is uitgezet via de RISBO, het onafhankelijke onderwijsinstituut verbonden aan de Erasmus Universiteit van 1 april tot 22 mei 2018. In die periode is de vragenlijst in totaal 470 keer ingevuld: 319 keer door medewerkers van Spirit en 151 keer door medewerkers van de Bascule. Alleen de 370 hulpverleners zullen meegenomen worden in het onderzoek: 242 hulpverleners van Spirit en 128 van de Bascule. Dit onderzoek is geïnteresseerd in de arbeidsbeleving van hulpverleners, de aard van het werk van de niet-hulpverleners is dusdanig anders dat de 100 niet-hulpverleners buiten de analyses worden gelaten.

## Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven uit de statistische analyses. Deze analyses zijn uitgevoerd in het programma IBM SPSS *Statistics* 24. Allereerst zal een beschrijving worden gegeven van de variabelen inclusief de correlaties. Om de verbanden tussen de variabelen en de arbeidsbeleving in kaart te kunnen brengen worden vervolgens meervoudige regressies uitgevoerd om de aannames van het JD-R model te testen. In paragraaf 4.3 worden ook de test resultaten getoond van de voorwaarden voor het uitvoeren van een regressieanalyse. Tot slot worden verschillende interactie-effecten beschreven, om de rol van *red tape* op de arbeidsbeleving in kaart te brengen.

### 4.1 Beschrijving data

---

Voordat de bevindingen gepresenteerd worden uit de verzamelde data wordt in deze paragraaf de beschrijving van de data in tabel 4 en 5 gepresenteerd. In tabel 4 kunnen de gemiddeldes (M), de standaarddeviaties (SD) en de Cronbach's Alfa's afgelezen worden van de variabelen. Het gaat hier om de data van de hulpverleners van beide organisaties. De meeste variabelen zijn gemeten op een schaal van 0 tot 7, met uitzondering van *red tape* die gemeten is op een schaal van 0 tot 10.

Alle hulpbronnen zijn positief aanwezig bij de hulpverleners, van elke hulpbron komt het gemiddelde uit boven de 4. Enkele hulpbronnen scoren hoog, zoals de hulpbron pro-sociale motivatie (M = 6.45 op een schaal van 7, SD = 0.77). Deze hulpbron is het sterkst aanwezig. Dit betekent dat de hulpverleners een grote motivatie voelen om anderen in hun werk te helpen. Ook taakvariatie en ondersteuning van collega's wordt in sterke mate ervaren door de hulpverleners (M = 6.04 en M = 6.02 op een schaal van 7). Ondersteuning vanuit de organisatie is van de hulpbronnen het minst sterk aanwezig met een gemiddelde van 4.05.

Naast de hulpbronnen worden alle taakeisen ook ervaren door de hulpverleners. De hulpverleners zijn niet uitgesproken negatief of positief over de kwaliteit van de regels en procedures (M = 4.02 op een schaal van 7, SD = 0.78), maar men is wel negatief over de mate waarin regels en procedures overbodig zijn, *red tape* (M = 6.47 op een schaal van 10, SD = 2.39). Wat opvalt is dat de standaarddeviatie bij *red tape* hoog is met 2.39: de ervaring van overbodige regelgeving verschilt in grote mate bij de hulpverleners. De mentale belasting

wordt van de taakeisen door de hulpverleners het sterkst ervaren ( $M = 5.88$  op een schaal van 7,  $SD = 0.84$ ).

TABEL 4 *Beschrijvende statistiek beide organisaties*

Variabele	M	SD	Cronbach's Alpha
<b>Controlevariabelen</b>			NVT
1. Organisatie	1.32	.47	
2. Geslacht	1.82	.38	
3. Opleiding	4.20	.61	
<b>Hulpbronnen</b>			
4. Pro-sociale motivatie	6.45	.77	.92
5. Autonomie	5.24	1.20	.90
6. Taakduidelijkheid	4.94	1.25	.90
7. Taakvariatie	6.04	0.93	.89
8. Ondersteuning collega's	6.02	.90	.89
9. Ondersteuning organisatie	4.05	.79	.87
<b>Taakeisen</b>			
10. Emotionele belasting	5.10	1.06	.78
11. Mentale belasting	5.88	.84	.86
12. Werktempo en -hoeveelheid	4.41	1.54	.89
13. Oordeel over regels en procedures	4.02	.78	.75
14. Red tape	6.47	2.39	NVT
<b>Uitkomsten</b>			
15. Arbeidstevredenheid	5.10	1.44	NTV
16. Vertrekgeneigdheid	1.72	.98	.78

In tabel 5 zijn de gemiddeldes (M) en de standaarddeviaties (SD) uiteengezet per organisatie. Alle gemeten hulpbronnen, op autonomie na, zijn het sterkst aanwezig bij de hulpverleners van Spirit (verschil in  $M = 0.03$ ). Wat opvalt bij de hulpbronnen is dat het grootste verschil zit in de uitkomsten van het *motivational process*. Bij de uitkomst arbeidstevredenheid zit er een verschil in het gemiddelde van 0.95.

Voor de taakeisen geldt dat zij allemaal sterker aanwezig zijn bij de Bascule. Al zijn de verschillen hier minder groot dan bij de hulpbronnen. Het sterkste verschil is de mate waarin regels en procedures als overbodig worden gezien (*red tape*). De hulpverleners van de Bascule

scoren hier gemiddeld 7.41 op een schaal van 10, tegenover de Spirit hulpverlener die hier gemiddeld 5.96 scoren. Dit is een verschil van 1.45 punt.

Uit deze beschrijvende statistiek kan worden opgemaakt dat de hulpverleners van Spirit gemiddeld meer hulpbronnen en minder taakeisen ervaren in hun werk dan de hulpverleners van de Bascule. De hulpbronnen die het meest worden ervaren zijn pro-sociale motivatie, taakvariatie en ondersteuning van collega's. Dit geldt voor beide organisaties. De taakeisen

TABEL 5 Beschrijvende statistiek per organisatie

Variabele	Spirit		Bascule	
	M	SD	M	SD
<b>Controlevariabelen</b>				
1. Geslacht	1.80	.40	1.87	.34
2. Opleiding	4.05	.54	4.48	.64
<b>Hulpbronnen</b>				
3. Pro-sociale motivatie	6.46	.71	6.42	.89
4. Autonomie	5.55	.99	5.58	1.32
5. Taakduidelijkheid	4.98	1.28	4.87	1.12
6. Taakvariatie	6.15	.86	5.84	1.03
7. Ondersteuning collega's	6.08	.90	5.91	.86
8. Ondersteuning organisatie	4.23	.77	3.71	.72
<b>Taakeisen</b>				
9. Emotionele belasting	5.07	1.05	5.13	1.08
10. Mentale belasting	5.85	.84	5.94	.83
11. Werktempo en -hoeveelheid	4.21	1.50	4.79	1.53
12. Oordeel over regels en procedures	4.12	.81	3.82	.67
13. Red tape	5.96	2.47	7.41	1.92
<b>Uitkomsten</b>				
14. Arbeidstevredenheid	5.41	1.3	4.46	1.5
15. Vertrekgenigheid	1.60	.94	1.91	1.02

mentale- en emotionele belasting en *red tape* worden het meest ervaren

In tabel 6 zijn alle correlaties voor de variabelen van de organisaties samen af te lezen. De correlatie geeft aan of de relatie tussen twee variabelen lineair is. Wanneer we kijken naar de variabele organisatie valt op dat deze significant correleert met autonomie, taakvariatie, ondersteuning aan de organisatie, arbeidstevredenheid, werktempo en -hoeveelheid, oordeel

over regels en procedures en *red tape*. Daarnaast correleert organisatie ook positief met de uitkomst vertrekgenigheid. In welke organisatie een medewerker zich bevindt maakt uit voor de mate waarop taakeisen en hulpbronnen door hulpverleners wordt waargenomen. Dit komt overeen met het beeld verkregen door de beschrijving van de variabelen.

Arbeidstevredenheid, de positieve uitkomst van het JD-R model, correleert niet met de twee controlevariabelen leeftijd en opleidingsniveau. Dat betekent dat voor een hulpverlener zijn of haar leeftijd of opleidingsniveau geen significante invloed heeft op de arbeidstevredenheid. Alle variabelen die gekenmerkt zijn in dit onderzoek als hulpbronnen correleren positief met arbeidstevredenheid. Wat betekent dat wanneer een van deze hulpbronnen toeneemt, bijvoorbeeld autonomie, de arbeidstevredenheid ook toeneemt. Dit komt overeen met de verwachtingen van het JD-R model. Arbeidstevredenheid correleert significant negatief met de meeste taakeisen, zoals verwacht. Mentale belasting correleert niet significant met arbeidstevredenheid. Daarnaast correleert arbeidstevredenheid positief met oordeel over regels en procedures: hoe positiever het oordeel over de huidige regels en procedures des te hoger de arbeidstevredenheid. Er is een sterke samenhang tussen arbeidstevredenheid en vertrekgenigheid. Hoe hoger de arbeidstevredenheid van hulpverleners des te lager de vertrekgenigheid, en andersom.

In tabel 7 zijn de correlaties van organisatie Spirit af te lezen en in tabel 8 van de Bascule. In de tabel van Spirit is af te lezen dat alle hulpbronnen sterk positief correleren met arbeidstevredenheid. Bij de Bascule correleren pro-sociale motivatie en taakduidelijkheid niet met arbeidstevredenheid, tussen deze variabelen is een zwakke samenhang aanwezig.

TABEL 6 *Correlaties*

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1
1. Organisatie	1															
2. Geslacht	.09	1														
3. Opleiding	.33**	.20**	1													
4. Pro-sociale motivatie	.02	.11*	.06	1												
5. Autonomie	-.38**	-.05	-.07	.16**	1											
6. Taakduidelijkheid	-.04	-.04	-.20**	.23**	.26**	1										
7. Taakvariatie	-.16**	-.00	-.03	.38**	.49**	.39**	1									
8. Ondersteuning collega's	-.09	.05	.02	.32**	.41**	.32**	.39**	1								
9. Ondersteuning organisatie	-.31**	-.10	-.14*	.08	.38**	.31**	.25**	.36**	1							
10. Arbeidstevredenheid	-.31**	-.07	-.04	.12**	.62**	.28**	.43**	.38**	.45**	1						
11. Emotionele belasting	.03	-.02	.08	.16**	-.09	-.01	.07	.03	.05	-.21**	1					
12. Mentale belasting	.05	.07	-.01	.43**	.01	.20**	.25**	.18**	.10	-.04	.44**	1				
13. Werktempo en -hoeveelheid	.18**	.16**	.12*	.01	-.37**	-.19**	.08	-.15**	-.17**	-.48**	.33**	.25**	1			
14. Oordeel over regels en procedures	-.18**	-.02	-.26**	.09	.23**	.45**	.16**	.14*	.28**	.29**	-.08	.13*	-.21**	1		
15. Red tape	.29**	-.05	.23**	-.08	-.26**	-.26**	-.11	-0.6	-.12*	-.22**	.04	-.05	.30**	-.33**	1	
16. Vertrekgeneigdheid	.15*	-.02	.00	-.19**	-.45**	-.15*	-.34**	-.31**	-.31**	-.57**	.15*	-.06	.33**	-.20**	.15**	1

\*p &lt;.05, \*\*p &lt;.01

TABEL 7 *Correlaties Spirit*

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Geslacht	1														
2. Opleiding	.16*	1													
3. Pro-sociale motivatie	.16*	.06	1												
4. Autonomie	-.03	.007	.22**	1											
5. Taakduidelijkheid	-.03	-.16*	.21**	.34**	1										
6. Taakvariatie	.10	.11	.38**	.49**	.40**	1									
7. Ondersteuning collega's	.02	.01	.37**	.42**	.32**	.43**	1								
8. Ondersteuning organisatie	-.05	-.05	.11	.31**	.37**	.18*	.35**	1							
9. Arbeidstevredenheid	-.03	.014	.26**	.51**	.36**	.44**	.32**	.34**	1						
10. Emotionele belasting	.04	.059	.13	-.08	.01	.04	.09	.03	-.25**	1					
11. Mentale belasting	.12	-.04	.38**	.01	.18*	.18*	.23**	.10	-.01	.42**	1				
12. Werktempo en -hoeveelheid	.17*	.16*	-.09	-.34**	-.33**	-.14	-.13	-.16*	-.53**	.35**	.15*	1			
13. Oordeel over regels en procedures	.049	-.22**	.18*	.17*	.49**	.13	.17*	.25**	.28**	-.07	.21**	-.26**	1		
14. Red tape	-.04	.13	-.16*	-.28**	-.36**	-.16*	-.09	-.07	-.23**	.04	-.10	.34**	-.34**	1	
15. Vertrekgeneigdheid	-.05	.014	-.23**	-.45**	-.23**	-.39**	-.34**	-.28**	-.60**	.16*	-.09	.37**	-.21**	.23**	1

\*p &lt;.05, \*\*p &lt;.01



TABEL 8 *Correlaties de Bascule*

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Geslacht	1														
2. Opleiding	.22*	1													
3. Pro-sociale motivatie	.02	.08	1												
4. Autonomie	-.02	.18	.12	1											
5. Taakduidelijkheid	-.05	-.29**	.26**	.14	1										
6. Taakvariatie	-.15	-.09	.38**	.44**	.37**	1									
7. Ondersteuning collega's	.15	.13	.23*	.39**	.32**	.32**	1								
8. Ondersteuning organisatie	-.16	-.01	.01	.27**	.20*	.29**	.34**	1							
9. Arbeidstevredenheid	-.11	.17	.07	.66**	.14	.38**	.47**	.49*	1						
10. Emotionele belasting	-.14	.09	.22*	-.09	-.05	.13	-.08	.12	-.15	1					
11. Mentale belasting	-.06	-.02	.54**	.07	.23*	.40**	.11	.18	-.04	.48**	1				
12. Werktempo en -hoeveelheid	.12	-.12	.18	-.30**	.12	.09	-.15	-.05	-.32**	.31**	.43**	1			
13. Oordeel over regels en procedures	-.00	-.20*	-.09	.18	.38**	.15	.03	.24*	.20*	-.11	-.02	-.01	1		
14. Red tape	-.16	.17	.08	.06	-.01	.09	.11	.07	.04	.03	.01	.09	-.14	1	
15. Vertrekgeneigdheid	.02	-.15	-.12	-.41**	.01	-.24*	-.22*	-.30	-.48**	.12	-.04	.21*	-.12	-.13	1

\*p &lt;.05, \*\*p &lt;.01

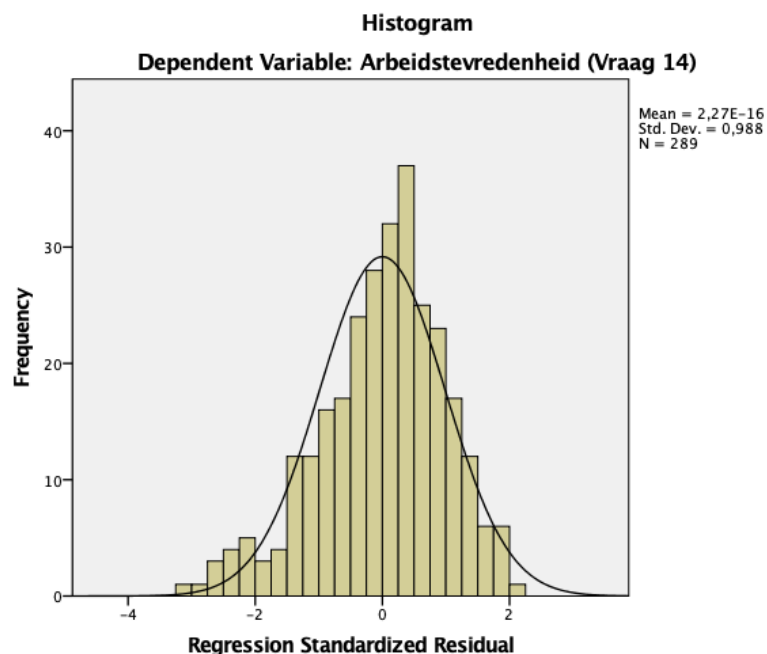
## 4.3 Verklaring data

---

Door de correlaties tussen de verschillende variabelen in kaart te brengen is bekend of twee variabelen met elkaar in verband staan. Om de relatie tussen taakeisen (lasten) en uiteindelijk arbeidsbeleving te meten is een regressieanalyse uitgevoerd die in deze paragraaf wordt beschreven. Voordat de regressieanalyse kan worden uitgevoerd zijn er een aantal statistische aannames die gecontroleerd moeten worden. Om zo zekerheid te hebben over de validiteit van de conclusies die uit de analyse getrokken worden (Bryman, 2016).

### Aanname 1: normaliteit

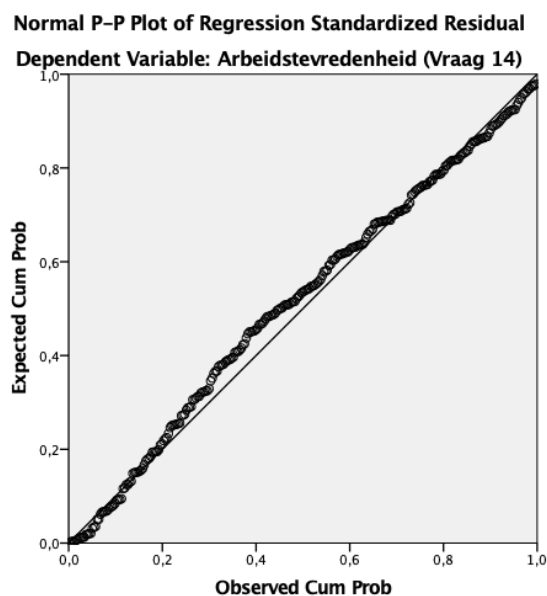
Uit Figuur 4 is op te maken dat de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid normaal verdeeld is, met een kleine afwijking naar rechts. Dit leidt niet tot problemen bij de regressieanalyse. Vanwege de grootte van de steekproef (N=370)



Figuur 4: normaliteit

### Aanname 2: homoscedasticiteit

Te zien in Figuur 5 is dat aan de voorwaarde van de aanname homoscedasticiteit wordt voldaan, de spreiding van de residuen blijft gelijk onder elke waarde.



Figuur 5: homoscedasticiteit

### Aanname 3: multicollineariteit

Een andere voorwaarde is dat er geen sprake mag zijn van multicollineariteit. In de correlatietabel 4 is te zien dat de hoogste significante correlatie tussen de onafhankelijke variabelen .54 is, namelijk pro-sociale motivatie en mentale belasting. In geen van de gevallen is er sprake van multicollineariteit: de tolerantie is bij de variabelen  $> 0.1$  en de VIF is bij geen van de variabelen  $> 10$ .

### Uitkomsten regressie-analyses

In tabel 9 en 10 zijn de regressieanalyses beschreven. De regressieanalyses zijn met twee afhankelijke variabelen uitgevoerd: arbeidstevredenheid en vertrekgenueidheid. In tabel 9 zijn de regressies met de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid af te lezen. In model 1 zijn de controlevariabelen en de variabele organisatie toegevoegd. In model 2 ook de taakeisen en in model 3 zowel de taakeisen als de hulpbronnen. Model 1 voorspelt voor 10% de mate van arbeidstevredenheid bij de hulpverleners, de significante factor daarin is bij welke organisatie de hulpverlener werkt (Adj.  $R^2 = .10$ ).

Om de relatie met de taakeisen te achterhalen zijn in model 2 naast de controlevariabelen alle taakeisen toegevoegd. Dit model verklaard voor 29% de mate van arbeidstevredenheid. *Red tape* is sterk aanwezig bij de hulpverleners in de jeugdhulp, blijkt uit de eerder beschreven theorie en uit de beschrijving van de data. Uit deze analyse blijkt dat de variabele niet significant samenhangt met arbeidstevredenheid ( $\beta = -.02$ ,  $p > .05$ ). Toename van *red tape* bij hulpverleners heeft weinig effect op de arbeidstevredenheid. Dit beperkte effect zou verklaard kunnen worden uit de samenhang tussen werkdruk en red tape, dit zal later in dit hoofdstuk terug komen. Uit hetzelfde tweede model blijkt dat de organisatie ( $\beta = -.76$ ,  $p < .001$ ) en werktempo en -hoeveelheid ( $\beta = -.41$ ,  $p < .001$ ) een sterk effect hebben op de arbeidstevredenheid. Ook mentale ( $\beta = .28$ ,  $p < .01$ ) en emotionele belasting ( $\beta = -.18$ ,  $p < .01$ ) zijn significant. Interessant is dat het effect bij mentale belasting positief is, meer mentale belasting leidt tot meer arbeidstevredenheid bij hulpverleners. Dit zou kunnen wijzen op een *challenging demand*.

In tabel 10 zijn dezelfde stappen in de regressieanalyse doorlopen met de afhankelijke variabele vertrekgeneigdheid. Model 1 is niet significant en voorspelt voor 1% de vertrekgeneigdheid bij de hulpverleners (Adj. R2 = .01). Het model met de controlevariabelen hebben geen significant effect op de mate van vertrekgeneigdheid. De variabele organisatie is wel significant en heeft volgens dit model dus effect op de mate van vertrekgeneigdheid. In model 2 zijn de taakeisen toegevoegd aan het model. Dit model verklaard voor 14% de vertrekgeneigdheid. Dit model verklaard minder goed de impact van taakeisen op hulpverleners dan dezelfde regressieanalyse met arbeidstevredenheid. De analyse komt wel sterk overeen: ook in deze analyse is de variabele *red tape* niet significant ( $\beta = .01$ ,  $p > .05$ ). Daarnaast heeft ook in dit model werktempo en -hoeveelheid een sterk effect op de afhankelijke variabele, vertrekgeneigdheid ( $\beta = .20$ ,  $p < .001$ ). In dit model zijn ook mentale en emotionele belasting significant, waarbij mentale belasting juist bijdraagt aan een lagere vertrekgeneigdheid. Dit komt overeen met de bevindingen op de arbeidstevredenheid.

Tabel 9 Regressieanalyse arbeidstevredenheid

	Model 1***	Model 2***	Model 3***
(Constant)	6.0 (.61)***	6.3 (.77)***	.53 (.79)
Organisatie	-1.0 (.17)***	-.76 (.16)***	-.07 (.15)
Geslacht	-.24 (.20)	-.07 (.19)	-.02 (.15)
Opleiding	.21 (.14)	.27 (.13)*	.15 (.11)
Emotionele belasting		-.18 (.08)*	-.16 (.06)**
Mentale belasting		.28 (.10)**	.02 (.09)
Werktempo en -hoeveelheid		-.41 (.05)***	-.25 (.05)***
Red tape		-.02 (.03)	-.00 (.03)
Autonomie			.44 (.07)***
Taakduidelijkheid			-.01 (.05)
Taakvariatie			.25 (.08)**
Ondersteuning collega's			.07 (.08)
Ondersteuning organisatie			.40 (.08)***
Pro-sociale motivatie			.03 (.09)
R2	.11	.31	.58
Adj. R2	.10	.29	.56

Noot: OLS-regressiecoëfficiënten met standaardfouten tussen haakjes.

\*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

Tabel 10 *Regressieanalyse vertrekgeneigdheid*

	Model 1	Model 2***	Model 3***
(Constant)	1.7 (.46)***	2.0 (.58)**	4.8 (.69)***
Organisatie	.33 (.13)**	.24 (.12)	-.13 (.30)
Geslacht	-.06 (.15)	-.11 (.14)	-.12 (.13)
Opleiding	-.08(.10)	-.13 (.10)	-.04 (.09)
Emotionele belasting		.12 (.06)*	.11 (.02)*
Mentale belasting		-.23 (.07)**	-.19 (.06)
Werktempo en -hoeveelheid		.20 (.04)***	.13 (.04)**
Red tape		.01 (.03)	0.1 (0.2)
Autonomie			-.19 (.06)**
Taakduidelijkheid			.09 (.05)
Taakvariatie			-.18 (.07)*
Ondersteuning collega's			-.06 (.07)
Ondersteuning organisatie			-.21 (.07)**
Pro-sociale motivatie			-.06 (.08)
R2	.02	.16	.31
Adj. R2	.01	.14	.28

Noot: OLS-regressiecoëfficiënten met standaardfouten tussen haakjes.

\*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

Bij het toevoegen van de hulpbronnen in model 3 vinden er verschuivingen plaats. De regressieanalyse met arbeidstevredenheid verklaart voor 56%, met als significante negatieve invloeden de emotionele belasting ( $\beta = -.16$ ,  $p < .01$ ) en werktempo en -hoeveelheid ( $\beta = -.25$ ,  $p < .001$ ). Positief significante hulpbronnen zijn mate van autonomie ( $\beta = .44$ ,  $p < .001$ ), taakvariatie ( $\beta = .25$ ,  $p < .01$ ) en ondersteuning vanuit de organisatie ( $\beta = .40$ ,  $p < .001$ ). Pro-sociale motivatie kende de hoogste positieve score van alle hulpbronnen bleek uit de beschrijving van de data, maar in dit model is er geen significant verband tussen pro-sociale motivatie en arbeidstevredenheid. Het wegvallen van een aantal significante taakeisen in model 2 zou verklaard kunnen worden aan de hand van het dempende effect van de hulpbronnen. Ook in model 3 is *red tape* geen significante factor in het voorspellen van arbeidstevredenheid bij jeugdhulpverleners.

De regressieanalyse met vertrekgenigheid verklaart voor 28%. De significante hulpbronnen en taakeisen komen overeen met model 3, arbeidstevredenheid. De significante taakeisen zijn de emotionele belasting ( $\beta = .11, p < .05$ ) en werktempo en -hoeveelheid ( $\beta = .13, p < .01$ ). Autonomie ( $\beta = -.19, p < .01$ ), taakvariatie ( $\beta = -.18, p < .05$ ) en ondersteuning vanuit de organisatie ( $\beta = -.21, p < .01$ ) zijn de significante hulpbronnen.

Om de twee onderzochte jeugdhulporganisaties te kunnen vergelijken is de regressieanalyse nogmaals uitgevoerd met de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid, gesplitst per organisatie, de uitkomsten zijn af te lezen in tabel 11. Wanneer alleen de taakeisen toegevoegd worden in model 4 en 5 is de taakeis werktempo en -hoeveelheid als enige taakeis significant bij beide organisaties. Deze taakeis was ook in model 3 significant. Geconcludeerd kan worden dat in de jeugdhulp werktempo en -hoeveelheid een negatief effect heeft op de arbeidstevredenheid van hulpverleners, ongeacht de organisatie.

Bij het toevoegen van de hulpbronnen blijft deze taakeis significant in model 6 bij Spirit ( $\beta = -.31, p < .01$ ). Bij de Bascule is in model 7 geen van de taakeisen nog significant aanwezig na het toevoegen van de hulpbronnen, ook werktempo en -hoeveelheid niet. De hulpbronnen autonomie en ondersteuning vanuit de organisatie zijn bij beide organisaties significant aanwezig, dat was ook het geval in model 3. Hoe meer autonomie en ondersteuning vanuit de organisatie wordt ervaren in beide jeugdhulporganisaties des te groter de arbeidstevredenheid is bij jeugdhulpverleners.

Daarnaast vallen de hulpbronnen ondersteuning collega's en ondersteuning organisatie op. Beide hulpbronnen zijn sterker aanwezig bij Spirit, waarschijnlijk zijn ze juist om die reden in mindere mate significant in model 6 in vergelijking met de Bascule.

Tabel 11 *Regressieanalyse arbeidstevredenheid en organisaties*

	<b>Model 4<sup>***</sup></b>	<b>Model 5<sup>***</sup></b>	<b>Model 6<sup>***</sup></b>	<b>Model 7<sup>***</sup></b>
	Spirit	Bascule	Spirit	Bascule
(Constant)	5.9 (.90) <sup>***</sup>	4.16 (1.69) <sup>*</sup>	1.11(.98)	-.35 (1.37)
Geslacht	.07 (.20)	-.35 (.43)	.00 (.18)	-.30 (.31)
Opleiding	.24 (.16)	.36 (.25)	.12 (.14)	.18 (.18)
Emotionele belasting	-.15 (.09)	-.23 (.15)	-.16 (.08) <sup>*</sup>	-.13 (.11)
Mentale belasting	.21 (.11)	.33 (.21)	.04 (.10)	-.15 (.17)
Werktempo en -hoeveelheid	-.44 (.06) <sup>***</sup>	-.34 (.11) <sup>**</sup>	-.31 (.06) <sup>***</sup>	-.07 (.08)
Red tape	-.03 (.04)	.03 (.08)	.01 (.03)	-.04 (.05)
Autonomie			.36 (.09) <sup>***</sup>	.54 (.10) <sup>***</sup>
Taakduidelijkheid			.00 (.07)	-.04 (.10)
Taakvariatie			.29 (.10) <sup>**</sup>	.16 (.12)
Ondersteuning collega's			-.03 (.09)	.29 (.14) <sup>*</sup>
Ondersteuning organisatie			.29 (.10) <sup>**</sup>	.62 (.15) <sup>***</sup>
Pro-sociale motivatie			.13 (.11)	-.06 (.16)
R2	.31	.17	.52	.63
Adj. R2	.29	.11	.49	.59

Noot: OLS-regressie coëfficiënten met standaardfouten tussen haakjes.

<sup>\*\*\*</sup> $p < 0,001$ , <sup>\*\*</sup> $p < 0,01$ , <sup>\*</sup> $p < 0,05$



### Uitkomsten red tape

Dit onderzoek geeft speciale aandacht aan de taakeis *red tape*. Gezien het theoretische kader van dit onderzoek was de verwachting dat *red tape* in de regressieanalyses als significante factor naar voren zou treden. Dit is niet het geval. In Tabel 12, model 8 waar de variabele *red tape* als enige is meegenomen is de regressie met als afhankelijke variabele arbeidstevredenheid is deze taakeis wel significant ( $\beta = -.10$ ,  $p < .01$ ). Het effect van de organisatie is ook hier sterker. Dit betekent dat *red tape* in combinatie met andere hulpbronnen en taakeisen geen significant effect heeft op arbeidstevredenheid, maar op zichzelf wel negatieve werking heeft op de arbeidstevredenheid.

Het effect van *red tape* zou afgezwakt kunnen worden door de aanwezige hulpbronnen, zoals verwacht kan worden volgens JD-R model. Om die reden is het zinvol om naar het interactie-effect te kijken: welke hulpbronnen modereren het effect van *red tape* op arbeidstevredenheid. Volgens conceptueel model 2 wordt dit moderatie effect op basis van de theorie verwacht bij de taakeis *red tape*. Bij de taakeis is gekeken naar verschillende interactie-effecten met de hulpbronnen: ondersteuning vanuit de organisatie, autonomie en pro-sociale motivatie. Voor de analyses zijn uitgevoerd zijn de variabelen gestandaardiseerd. De uitkomsten zijn af te lezen in tabel 13. Geen van de interactie-effecten is significant. Er is geen kwantitatieve bevestiging gevonden voor het demping effect van hulpbronnen op de variabele *red tape*.

	Model 8***
(Constant)	6.3 (.66)***
Organisatie	-.84 (.18)***
Geslacht	-.25 (.21)
Opleiding	.25 (.15)
Red tape	-.1 (.04)**
R2	.12
Adj. R2	.11

Noot: OLS-regressie coëfficiënten met standaardfouten tussen haakjes.

\*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

Tabel 13 *Interactie-effecten*

	<b>Model 9***</b>
	Interactie-effecten
(Constant)	.28 (1.21)
Organisatie	-.07 (.15)
Geslacht	-.04 (.16)
Opleiding	.14 (.11)
Emotionele belasting	-.17 (.06)**
Mentale belasting	.03 (.09)
Werktempo en -hoeveelheid	-.25 (.05)***
Red tape	.03 (.15)
Autonomie	.41 (.16)*
Taakduidelijkheid	-.00 (.06)
Taakvariatie	.24 (.08)**
Ondersteuning collega's	.07 (.08)
Ondersteuning organisatie	.46 (.25)
Pro-sociale motivatie	.46 (.06)
Red tape x ondersteuning organisatie	-.01 (.04)
Red tape x autonomie	.00 (.02)
Red tape x pro-sociale motivatie	0.3 (.04)
R2	.58
Adj. R2	.55

Noot: OLS-regressie coëfficiënten met standaardfouten tussen haakjes.

\*\*\* $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

In dit hoofdstuk is met behulp van verschillende modellen het effect van taakeisen en hulpbronnen op de arbeidsbeleving van jeugdhulpverleners onderzocht. Allereerst werd de beschrijving van de data weergegeven en vervolgens de verklaring met behulp van meervoudige regressieanalyses. Uit deze analyses is naar voren gekomen dat twee van de vier onderzochte taakeisen een verklarend negatief effect hebben op de arbeidsbeleving, namelijk werktempo- en hoeveelheid, en emotionele belasting. Daarnaast hebben drie van de zes onderzochte hulpbronnen een verklarend positief effect op de arbeidsbeleving, namelijk: autonomie, taakvariatie en ondersteuning in de organisatie. Er zijn grote verschillen te zien bij de twee onderzochte jeugdhulpinstellingen. Op de lezing van de resultaten wordt verder ingegaan in hoofdstuk 5, de conclusie.

In de vorige paragraaf is omschreven dat er geen empirisch bewijs gevonden is voor het tweede conceptuele model (Figuur 3). Jeugdhulpverleners hebben te maken met administratieve lasten, maar er is geen bewijs gevonden voor het modererende effect van hulpbronnen op deze taakeis.

## Hoofdstuk 5 Conclusie

In het afsluitende hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek beschreven. Dit gebeurt aan de hand van de onderzoeksvragen. Vervolgens wordt de betekenis van dit onderzoek voor wetenschap en praktijk uiteengezet. Ook worden de beperkingen van dit onderzoek en mogelijkheden voor vervolgonderzoek besproken.

### 5.1 Deelvragen

---

De theoretische basis van dit onderzoek is het *Job Demands-Resources* (JD-R) model. Met deze werkdesigntheorie kunnen de positieve en negatieve factoren die invloed hebben op iemand zijn of haar werkmotivatie in kaart worden gebracht (Bakker & Demerouti, 2014). De positieve factoren, hulpbronnen genoemd, zorgen ervoor dat het *motivational process* op gang komt. Dit leidt tot positieve effecten bij de medewerker, zoals een verhoogd werkplezier, meer motivatie, werkbevoegenheid en arbeidstevredenheid.

De negatieve factoren, taakeisen genoemd, zorgen ervoor dat het *impairment process* op gang komt. Dit leidt tot de negatieve effecten, zoals vermoeidheid, langdurige stress en psychosomatische gezondheidsklachten. Taakeisen en hulpbronnen verhouden zich tot elkaar. De aanwezigheid van taakeisen hoeft niet problematisch te zijn, wanneer er voldoende hulpbronnen zijn die de balans bewaken. Wanneer dat niet het geval is worden taakeisen *hindrance demands* en zal een medewerker op langere termijn stress ervaren wat uiteindelijk kan leiden tot vrijwillig vertrek uit de organisatie, vertrekgeneigdheid.

Vaker is er onderzoek gedaan met het JD-R als theoretische basis in de jeugdhulp. Het is relevant specifiek in te zoomen op eerder onderzoek gedaan in de jeugdhulp, omdat dominante hulpbronnen en taakeisen verschillen per sector (Kim, 2010). Een van de meest kenmerkende hulpbronnen in de (jeugd)zorg is pro-sociale motivatie. De motivatie om anderen te helpen is een van de belangrijkste redenen waarom mensen kiezen voor het werk als jeugdhulpverlener. Daarnaast zijn de hulpbronnen autonomie, taakvariatie en taakduidelijkheid van betekenis. Dit zijn hulpbronnen die ongeacht de sector vaak positieve effecten hebben op medewerkers. Autonomie geeft vrijheid om werk in te richten naar eigen inzicht, variëteit zorgt voor meer plezier in het werk en duidelijkheid in taken voorkomt onrust bij medewerkers. De laatste twee hulpbronnen waarvan aangenomen wordt dat deze belangrijk zijn voor jeugdhulpverleners zijn ondersteuning vanuit de organisatie en vanuit collega's. DePanfilis en

Zlotniks (2008) stellen dat ondersteuning essentieel is voor hulpverleners om werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren.

Jeugdhulpverleners hebben te maken met een grote werkdruk vanwege de tijdsgrenzen waarbinnen casussen afgerond moeten worden (Westerbrook et al., 2006). De hoeveelheid werk wordt in de jeugdhulp groter ervaren dan in andere werkomgevingen (Kim, 2010). Ook kan het werken in de jeugdhulp gezien worden als emotioneel veeleisend vanwege het werken met cliënten. De aandacht die dit vraagt kan tegelijkertijd mentaal belastend zijn. Naast de taakeisen werktempo en -hoeveelheid, emotionele en mentale werkdruk is in dit onderzoek bijzondere aandacht besteedt aan de taakeis *red tape*. Overbodige administratieve lasten komen veel voor in de publieke sector en zijn de afgelopen jaren toegenomen (Steijn & van der Voet, 2017). Hulpverleners bezitten vaak een hoge pro-sociale motivatie, maar door de hoge overbodige administratieve lasten kunnen ze minder tijd besteden aan het leveren van de gewenste zorg.

Nadat de positieve en negatieve factoren op basis van de theorie in kaart zijn gebracht zijn de mogelijke aanwezige taakeisen en hulpbronnen geoperationaliseerd. De omschreven taakeisen en hulpbronnen zijn gemeten bij twee jeugdhulporganisaties: Spirit en de Bascule. Door bij twee organisaties hulpbronnen en taakeisen te meten wordt de mate van invloed getest in de jeugdhulp. Er is van april t/m mei 2018 een vragenlijst uitgezet bij de organisaties. 242 hulpverleners van de organisatie Spirit en 128 hulpverleners van de Bascule hebben de vragenlijst ingevuld. De basis voor de samenstelling van de vragenlijst was het eerder onderzoek van Van der Voer en Steijn in 2015, 2016 en 2017, en de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van Arbeid 2 (VBBA2.0). 14 concepten zijn opgenomen in de vragenlijst. De zes hulpbronnen: pro-sociale motivatie, autonomie, taakduidelijkheid, taakvariatie, ondersteuning collega's en ondersteuning organisatie. Een uitkomsten van het *motivational process* is ook meegenomen als concept, namelijk arbeidstevredenheid. Daarnaast zijn er vier taakeisen onderzocht: emotionele belasting, mentale belasting, werktempo en -hoeveelheid en *red tape*. Plus de uitkomst van het *health impairment process* vertrekgeneigdheid is meegenomen. De uitkomsten arbeidstevredenheid en vertrekgeneigdheid zijn gebruikt als afhankelijke variabele in de regressieanalyse. Door deze vragenlijst zijn de verschillende arbeidsfactoren in kaart gebracht. Op basis daarvan kan het effect van deze factoren op de arbeidsbeleving van jeugdhulpverleners worden verklaard. Al zijn er grote verschillen tussen de jeugdhulporganisaties waarneembaar.

## 5.2 De uitkomst

---

In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van dit onderzoek beschreven die moeten leiden naar het beantwoorden van de centrale vraag in deze paragraaf. Uit de beschrijving van de data blijkt dat alle hulpbronnen aanwezig zijn bij de hulpverleners. De hulpbron pro-sociale motivatie is het sterkst aanwezig, dit ligt in lijn met de verwachtingen uit het theoretische kader. Naast de hulpbronnen worden ook alle taakeisen ervaren, de mentale belasting het sterkst. Een van de aanleidingen van dit onderzoek was de uitkomst van eerder onderzoek over de hoge arbeidstevredenheid bij Spirit, ondanks de overbodige regeldruk. Wanneer de data gesplitst wordt per organisatie blijkt dan ook dat Spirit hulpverleners meer hulpbronnen en minder taakeisen ervaren in hun werk dan hulpverleners van de Bascule. De beoordeling arbeidstevredenheid, uitkomst van het *motivational process*, is ruim hoger bij Spirit dan bij de Bascule (tabel 5). Dit duidelijke verschil tussen de organisaties over zo goed als alle gemeten factoren laat zien dat de factoren niet los van elkaar te beschouwen zijn en effecten over en weer plaatsvinden. Dit blijkt ook uit de correlaties. Daarnaast blijkt dat alle hulpbronnen effect hebben op de arbeidstevredenheid: wanneer een hulpbron toeneemt stijgt in meer of mindere mate ook de arbeidstevredenheid (tabel 7). Met uitzondering van mentale belasting, deze is niet significant, hebben alle taakeisen een negatief effect op de arbeidstevredenheid.

Er zijn meerdere regressieanalyses uitgevoerd om de relatie van de verschillende hulpbronnen en taakeisen op arbeidsbeleving te kunnen verklaren. Er zal ingegaan worden op de conclusies die daaruit volgen. De hulpbron pro-sociale motivatie ( $M = 6.45$  op een schaal van 7,  $SD = 0.77$ ) scoorde gemiddeld het hoogste van alle hulpbronnen. Dit betekent dat de hulpverleners een grote motivatie voelen om anderen in hun werk te helpen. Toch blijkt uit dit onderzoek dat er geen significante relatie bestaat tussen pro-sociale motivatie en arbeidstevredenheid, in geen van beide organisaties. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de motivatie om voor anderen te willen zorgen bijna vanzelfsprekend is. De hulpverleners van Spirit en de Bascule kenden beide een hoge pro-sociale motivatie, een nog hogere motivatie zou daarmee niet direct leiden tot een hogere arbeidstevredenheid. Dat hangt, zo blijkt uit dit onderzoek, meer van andere factoren af. Zo zijn autonomie en ondersteuning vanuit de organisatie in alle analyses voorspellend voor de arbeidsbeleving. Spirit en de Bascule zijn zeer verschillende jeugdhulporganisaties, de hulpverleners ervaren hulpbronnen en taakeisen anders. In beide organisaties hadden deze hulpbronnen het sterkste effect en daarom kan

geconcludeerd worden dat deze twee hulpbronnen leiden tot een grotere arbeidstevredenheid in de jeugdhulp.

Werktempo en -hoeveelheid lijkt de meest bepalende factor te zijn voor afname in arbeidstevredenheid en toename in vertrekgenigheid. In alle modellen was het negatieve effect van deze taakeis het sterkst, met uitzondering van model 7 van de Bascule waarin geen van de taakeisen nog significant was na het toevoegen van de hulpbronnen. Het sterke effect dat werktempo en -hoeveelheid heeft op de arbeidstevredenheid ligt in lijn der verwachtingen. De werklast voor hulpverleners is hoog, met veel casussen en weinig tijd. Nog steeds blijft de vraag staan hoe hulpverleners om kunnen gaan met deze werkdruk. Een werkdruk die wellicht verder toeneemt gezien de huidige druk op de jeugdhulpverlening. Er zijn verschillende interactie effecten onderzocht, deze modereerde het negatieve effect van werktempo en -hoeveelheid niet.

Hetzelfde geldt voor *red tape*. Dit onderzoek is in het bijzonder geïnteresseerd in de relatie die de administratieve lasten van hulpverleners hebben tot arbeidstevredenheid. *Red tape* kende de grootste standaarddeviatie. Gemiddeld genomen ervaren de hulpverleners overbodige regelgeving in hun werkzaamheden. Maar de ene werknemer aanzienlijk meer dan de andere. Dat geldt voor de organisaties die beide onderzocht zijn. In de verschillende modellen die getest zijn is *red tape* alleen significant wanneer de andere variabelen niet meegenomen worden. Dat zou kunnen wijzen op een interactie-effect waarin andere hulpbronnen het effect van *red tape* verlichten, maar geen van de onderzochte interactie-effecten is significant. Daarmee is er geen bewijs gevonden voor het dempende effect die hulpbronnen zouden hebben op de taakeis *red tape*.

Kortom, taakeisen en hulpbronnen: ze bestaan en hebben invloed op het werk van hulpverleners. Uit dit onderzoek blijkt dat het enorm veel uitmaakt in wat voor organisatie hulpverleners werkzaam zijn. In de onderzochte organisatie Spirit waren hulpbronnen sterker aanwezig, taakeisen minder, de arbeidstevredenheid hoger en de vertrekgenigheid lager. Bij de Bascule was dit verhaal omgekeerd. Ondersteuning uit de organisatie blijkt een van de belangrijkste voorspellers van de arbeidsbeleving. Tegelijkertijd staat jeugdhulp voor een grote uitdaging. Een uitdaging om de werklast van hulpverleners binnen de perken te houden, zodat hulpverleners het werk kunnen uitvoeren waarvoor gekozen is. Vanuit intrinsieke motivatie: het helpen van kinderen.

## 5.4 Implicaties en vervolgonderzoek

---

Het maken van keuzes bij het doen van onderzoek zorgt altijd voor beperkingen, zo ook bij dit onderzoek. Het JD-R model is een breed en flexibel model waarin vele factoren aangemerkt kunnen worden als hulpbronnen en taakeisen. Dat maakt het model makkelijk toepasbaar, maar vanwege de breedte moeten er ook keuzes gemaakt worden wat beperkingen opleveren. In dit onderzoek zijn, op basis van de literatuur, keuzes gemaakt welke factoren meegenomen worden. Toch zijn er nog andere factoren die een rol spelen, maar niet meegenomen zijn. Een van deze factoren zijn individuele persoonskenmerken. Hoeveel *self-efficacy* hulpverleners hebben of hoe optimistisch ze zijn speelt een rol in het verzamelen en benutten van hulpbronnen (Hobfoll et al., 2003). In een volgende studie zou het effect van persoonskenmerken in de jeugdhulp onderzocht kunnen worden.

Hetzelfde geldt voor de rol die leidinggevende spelen in de jeugdhulp. Een van de conclusies van dit onderzoek is dat de organisatie niet alleen een grote rol speelt in de mate waarop hulpbronnen en taakeisen aanwezig zijn, maar ook dat ondersteuning vanuit de organisatie belangrijk is voor de arbeidstevredenheid van de hulpverleners. Spirit en de Bascule zijn jeugdhulporganisaties met andere organisatiestructuren. De verschillen in de uitkomsten van beide organisatie zou wellicht daardoor verklaard kunnen worden. In een volgende studie zou verder ingezoomd kunnen worden op de inrichting van jeugdhulporganisaties en de invloed die dat heeft op de arbeidsbeleving van hulpverleners. In een dergelijk vervolgonderzoek zou ook de rol van de leidinggevende meegenomen kunnen worden. Tot slot zouden werktempo en -hoeveelheid dieper bekeken kunnen worden. Werklast is de sterkst aanwezige taakeis blijkt uit dit onderzoek. Onderzoek waar die werklast uit bestaat is nodig om vervolgens aanbevelingen te kunnen doen over het verminderen van de last.

## 5.5 Aanbevelingen

---

Dit onderzoek is uitgevoerd in de praktijk bij twee jeugdhulporganisaties, Spirit en de Bascule. Inzichten verschaft in dit onderzoek kunnen gebruikt worden om de jeugdhulpverlening bij deze organisaties te verbeteren.

Autonomie en ondersteuning vanuit de organisatie hebben de sterkste positieve impact op de arbeidsbeleving. Dit zijn factoren die te maken hebben met de inrichting van werk door



de organisatie. Dit onderzoek wordt nogmaals bevestigd hoe cruciaal de rol van organisaties is in het realiseren van gemotiveerde, tevreden medewerkers. De belangrijkste aanbeveling van dit onderzoek richt zich dan ook op dat punt: evalueer hoe de organisatie op deze cruciale hulpbronnen en taakeisen is ingericht.

Jeugdhulporganisaties, in het bijzonder Spirit en de Bascule, zouden de eigen manier van werken onder de loep moeten nemen en de mate waarin ondersteuning voor hulpverleners wordt aangeboden moeten evalueren en aanscherpen. Om zo te komen tot een toegankelijk, voor medewerkers laagdrempelig aanspreekpunt die concrete ondersteuning kan bieden. In dit onderzoek kwam naar voren hoe belangrijk de rol van de organisatie is in de arbeidsbeleving van medewerkers. Bij Spirit waren de uitkomsten op alle fronten positiever dan bij de Bascule. Deze organisaties zijn inmiddels bestuurlijk gefuseerd, de Bascule kan leren van de *best practices* van Spirit met dit onderzoek als theoretische basis.

Hiermee hangt de werkdruk van hulpverleners samen. Werktempo en -hoeveelheid heeft de grootste negatieve impact op de arbeidstevredenheid bij hulpverleners. Er moet vanuit de jeugdhulp aandacht komen voor het verlichten van deze taakeisen. Laat hulpverleners doen waar ze goed in zijn: het helpen van kinderen. Probeer hulpverleners te ontlasten doormiddel van het beter inzetten van de niet-hulpverlener tak, zij kunnen onder andere administratieve lasten wegnemen en zo de werkdruk verlagen. Zorg er daarnaast voor dat de niet-hulpverleners geen bron zijn van meer werklust, door het toevoegen extra papierwerk en taken.

## Literatuurlijst

- Anderson, D. M. & Stritch, J. M. (2016). Goal Clarity, Task Significance, and Performance: Evidence From a Laboratory Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 211–225.
- Bakker, A. B. (2015). A Job Demands-Resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In P. Y. Chen & C. Cooper (Eds.) *Wellbeing: A complete reference guide*. (pp. 37-64). Sussex: Willey-Blackwell.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Boonzaier, B., Ficker, B. & Rust, B. (2001) A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*. 32(2). 11-34.
- Boyas, J. & Wind, L. H. (2010) Employment-based social capital, job stress, and employee burnout: A public child welfare employee structural model. *Children and Youth Services Review*. 32(2). 380-388.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford: University press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- DePanfilis, D., & Zlotnik, J. L. (2008). Retention of front-line staff in child welfare: A systematic review of research. *Children and Youth Services Review*, 30(9), 995-1008.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city woman. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Kim, H. (2011). Job conditions, unmet expectations, and burnout in public child welfare workers: How different from other social workers?. *Children and youth services review*, 33(2), 358-367.
- Lee, R. L., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Lizano, E. L., & Barak, M. M. (2015). Job burnout and affective wellbeing: A longitudinal study of burnout and job satisfaction among public child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 55(7), 18-28.
- Lizano, E. L., & Barak, M. E. M. (2012). Workplace demands and resources as antecedents of job burnout among public child welfare workers: A longitudinal study. *Children and Youth Services Review*, 34(9), 1769-1776.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2019). Analyse volume jeugdhulp. Den Haag: VWS.
- Murphy, M., & Skillen, P. (2015). The politics on time of the frontline: street level bureaucracy. Professional judgment, and public accountability. *International Journal of Public Administration*, 45(9), 311-326.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public administration review*, 70(5), 681-690.
- Pösö, T., & Forsman, S. (2013). Messages to social work education: What makes social workers continue and cope in child welfare?. *Social work education*, 32(5), 650-661.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.). *Bridging occupational, organizational and*

- public health*. (pp. 43-68). Dordrecht: Springer.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic Happiness*. New York: Free Press
- Steijn, B., & Van der Voet, J. (2017) Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. *Public Administration*, 97(1), 64-80.
- Van der Voet, J., & Steijn, B. (2015). Respondentenrapport Onderzoek Decentralisatie Jeugdhulp: Spirit. Geraadpleegd Rapportage eerste meting.
- Van der Voet, J., & Steijn, B. (2016). Respondentenrapport Onderzoek Decentralisatie Jeugdhulp: Spirit. Geraadpleegd Rapportage tweede meting.
- Van der Voet, J., & Steijn, B. (2017). Respondentenrapport Onderzoek Decentralisatie Jeugdhulp: Spirit. Geraadpleegd Rapportage derde meting.
- Van Veldhoven, M. J. P. M., Prins, J., Van der Laken, P. A., & Dijkstra, L. (2014). *VBBA2. 0: Update van de standaard voor vragenlijstonderzoek naar werk, welbevinden en prestaties*. Amsterdam: SKB.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relations between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.

## **Bijlages**

### **Bijlage 1: Vragenlijst transformatie jeugdhulp Spirit & de Bascule 2018**

---

#### **Vragenlijst transformatie jeugdhulp**

**Maart 2018**

**Vierde meting Spirit**

**Eerste meting de Bascule**

Elene Walgenbach

Erasmus Universiteit Rotterdam

Elene.walgenbach@gmail.com

## **Introductie**

De Erasmus Universiteit en Universiteit Leiden doen sinds 2014 onafhankelijk onderzoek naar de effecten van de transitie op het werk van de jeugdhulpmedewerkers. In 2014, 2015 en 2017 is daarom de medewerkers van verschillende jeugdhulporganisaties, waaronder Spirit, een vragenlijst voorgelegd. Deze vragenlijst betreft de vierde meting van het onderzoek bij Spirit. Voor de Bascule betreft het de eerste meting. Uw anonieme deelname aan het onderzoek daarom belangrijk – *ook* als u vorige jaren niet heeft deelgenomen.

Het onderzoek is gericht op het ervaren van uw werk, werkdruk en de transformatie. Door de huidige situatie te vergelijken met de resultaten van vorige jaren, kunnen knelpunten in kaart worden gebracht. U ontvangt desgewenst na deelname aan het onderzoek een factsheet met de resultaten. Wanneer u wilt meewerken aan verdiepend onderzoek in de vorm van een focusgroep kunt u aan het einde van de vragenlijst uw emailadres invullen.

Werken in de jeugdhulp is hectisch. Toch wil ik u vriendelijk vragen om deze vragenlijst in te vullen. Het invullen van de vragenlijst duurt 15 minuten en is anoniem. De resultaten van het onderzoek kunnen worden gebruikt om de jeugdhulp te verbeteren.

Met vriendelijke groet,

Elene Walgenbach

De eerste vragen gaan over enkele persoonlijke kenmerken. Door deze kenmerken mee te nemen in het onderzoek zijn wij in staat nauwkeurigere conclusies te trekken. Uw antwoorden kunnen en zullen niet gebruikt worden om uw identiteit te achterhalen. Uw deelname aan het onderzoek blijft anoniem.

1. In welke organisatie werkt u? (*Spirit/de Bascule*) (*bepalend voor route rest van de vragenlijst medewerkers werken of bij Spirit of bij de Bascule*).
2. Wat is uw geslacht? (*man, vrouw, anders*)
3. Wat is uw leeftijd? (*aantal jaren*)
4. Wat is uw hoogste, voltooide opleiding? (*basisonderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs, universiteit*)
5. Hoeveel jaren bent u werkzaam voor Spirit/de Bascule? (*aantal jaren*) (*Hier moet de vragenlijst dus al splitsen*)
6. Werkt u als hulpverlener of behandelaar? (*Ja/nee*) (*Bij 'nee' worden vraag 29 t/m 32 weggelaten*).
7. In welk onderdeel van de organisatie bent u werkzaam?  
(*keuzemogelijkheden voor Spirit: Wijkteam (samen doen, ouder-kind-teams en andere wijkteams), Gespecialiseerde ambulante hulp (crisishulp, daghulp, Jeugd & Veiligheid), Specialistisch verblijf (pleegzorg, gezinsvormen, leefgroepen, begeleid wonen, jeugdhulpPlus), Jeugdhulpspecialist, coach, ondersteuning (financien, P&O, beleid etc.)*)  
(*keuzemogelijkheden voor de Bascule: Cluster Centraal, Cluster Amsterdam, Cluster Buiten Amsterdam, Vakgroep Forensisch en gedrag, Vakgroep ontwikkelingsstoornissen, Vakgroep Emotionele Stoornissen, Vakgroep Trauma en Gezin, ondersteuning*).
8. Hoeveel uren werkt u volgens uw contract? (*aantal uren*)
9. Heeft u formeel een leidinggevende positie? (*ja / nee*)
10. Werkt u als trajectbegeleider/regiebehandelaar bij Spirit/de Bascule? (*ja/nee*)  
(*alleen bij vraag 10, ja: 10b. Heb je dit jaar de training voor Trajectbegeleiders /Regiebehandelaren gevolgd? (ja/nee)*)
11. In welke regio/gemeente bent u werkzaam? (*AMZW, Haarlemmermeer, Kop van Noord-Holland, Gooi- en Vechtstreek, 'anders, namelijk: ...'*)

De volgende stellingen gaan over de manier waarop u uw werk op dit moment beleeft. Kunt u aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent? (1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 7 staat voor 'helemaal mee eens')

12. Ik vind het belangrijk om in mijn werk bij te dragen aan het welzijn van anderen.
13. Ik wil graag dat andere mensen beter worden van mijn werk.
14. Alles bijeengenomen ben ik tevreden met mijn baan.
15. Ik streef ernaar om andere mensen te helpen door mijn werk.
16. Met mijn werk wil ik een positieve invloed op het leven van andere mensen hebben.

De volgende stellingen gaan over hoe u uw werk op dit moment beleeft. Kunt u aangeven in hoeverre u het met de onderstaande stellingen eens bent? (*1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 7 staat voor 'helemaal mee eens'*)

17. Ik heb vrijheid bij het uitvoeren van mijn werkzaamheden.
18. Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer.
19. Ik kan zelf bepalen hoeveel tijd ik besteed aan een bepaalde activiteit.
20. Ik kan zelf mijn werk indelen.
21. Ik voel me als 'een deel van de familie' binnen Spirit/de Bascule.
22. Spirit/De Bascule betekent veel voor mij.
23. Ik voel me emotioneel gehecht aan Spirit/de Bascule.



Sinds 1 januari 2015 is de transitie van de jeugdhulp officieel ingevoerd. Sinds 1 januari 2018 is de transformatiefase ingegaan, met in de regio AMZW de bijbehorende nieuwe werkwijze 2018. Deze transformatie beoogt meer resultaatgericht werken op basis van een perspectiefplan.

De onderstaande stellingen gaan over uw mening over de transformatie en de bijbehorende nieuwe werkwijze. Kunt u aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent? (*1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 7 staat voor 'helemaal mee eens'*)

24. Ik denk dat de transformatie op de lange termijn leidt tot verbetering van de jeugdhulp.
25. Ik denk dat de transformatie op korte termijn leidt tot verbetering van de jeugdhulp.
26. Ik vind dat de transformatie nu al heeft geleid tot verbetering van de jeugdhulp.
27. Alles bij elkaar genomen denk ik dat de transformatie leidt tot verslechtering van de jeugdhulp.

**(vraag 28 t/m 31 alleen voor hulpverleners of behandelaren).**

28. Dankzij de transformatie kan ik de problemen van mijn cliënten beter oplossen.
29. De transformatie is bevorderlijk voor het welzijn van mijn cliënten.
30. De transformatie zorgt ervoor dat ik mijn cliënten sneller kan helpen dan ervoor.
31. Ik denk dat de transformatie uiteindelijk niet bevorderlijk is voor mijn cliënten.

**(32 t/m 37 voor hulpverleners / behandelaren uit regio AMZW + alle niet-hulpverleners. Route uit vraag 11).**

De onderstaande stellingen gaan over de mate waarin u met de nieuwe werkwijze om kan gaan. Kunt u aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent? (*1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 7 staat voor 'helemaal mee eens'*)

32. Ik beschik over de noodzakelijke vaardigheden om de veranderingen van de nieuwe werkwijze te kunnen uitvoeren.
33. Ik kan deze verandering integreren in mijn werkzaamheden.
34. Ik weet wat men van mij verwacht in de 'nieuwe werkwijze 2018'
35. Ik voel mij voldoende ondersteund om de nieuwe werkwijze uit te voeren.
36. Ik heb alles bij elkaar voldoende informatie gekregen over de 'nieuwe werkwijze 2018' van Spirit / de Bascule.
37. De workshops en/of trainingen die ik heb gekregen hebben mij goed op weg geholpen om de nieuwe werkwijze te snappen.

**(38 + 39 alleen voor hulpverleners en behandelaren regio AMZW)**

38. Ik vind dat ik de problematiek van de gezinnen voldoende breed kan overzien om de meest passende hulp voor hen te organiseren.
39. Ik vind dat de nieuwe werkwijze (via o.a. SPICs) mij beter in staat stelt om de hulp, die gezinnen van diverse instellingen krijgen, goed op elkaar af te stemmen.

Zorginstellingen geven op eigen wijze invulling aan de transformatie. De onderstaande stellingen gaan over de manier waarop Spirit/de Bascule omgaat met de transformatie. Kunt u aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent? (*1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 7 staat voor 'helemaal mee eens'*)

40. Ik geloof in het nut van de manier waarop Spirit/de Bascule omgaat met de transformatie.
41. Spirit/de Bascule volgt in haar omgang met de transformatie een goede strategie.
42. Door de manier waarop Spirit/de Bascule omgaat met de transformatie wordt het er niet beter op.
43. Spirit/de Bascule maakt in haar omgang met de transformatie niet de juiste keuzes.

### **Ruimte voor opmerking**

Als u nog een opmerking heeft over hoe u de transformatie ervaart, dan kunt u deze hieronder plaatsen:

...

De volgende stellingen gaan over de mate van belasting die u ervaart in uw werk. Kunt u aangeven in hoeverre u het met de onderstaande stellingen eens bent? (*1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 7 staat voor 'helemaal mee eens'*)

44. Mijn werk is emotioneel zwaar.
45. Ik word in mijn werk geconfronteerd met dingen die mij persoonlijk raken.
46. Voor mijn werk moet ik mensen kunnen overtuigen of overreden.
47. Ik kom door mijn werk in aangrijpende situaties terecht.
48. Ik moet erg precies werken.
49. Mijn werk vereist dat ik steeds moet nadenken.
50. Mijn werk vereist dat ik er voortdurend aandacht bij moet houden.
51. Mijn werk vereist grote zorgvuldigheid.

De volgende stellingen gaan over de mate van werkdruk die u ervaart. Kunt u aangeven in hoeverre u het met de onderstaande stellingen eens bent? (*1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 7 staat voor 'helemaal mee eens'*)

52. Ik moet extra hard werken om iets af te krijgen.
53. Ik heb te maken met een achterstand in mijn werkzaamheden.
54. Ik heb problemen met het werktempo.
55. Ik heb problemen met de werkdruk.

De volgende stellingen gaan over de aard van het werk dat u doet. Kunt u aangeven in hoeverre u het met de onderstaande stellingen eens bent? (1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 7 staat voor 'helemaal mee eens')

56. Ik weet precies wat anderen op mijn werk van mij verwachten.
57. Ik weet precies waarvoor ik wel, en waarvoor ik niet verantwoordelijk ben.
58. Het is duidelijk wat precies mijn taak is.
59. Ik weet precies wat ik van de andere mensen van mijn afdeling mag verwachten.
  
60. Mijn werk is gevarieerd.
61. Mijn werk vraagt om eigen inbreng.
62. Ik heb in mijn werk voldoende afwisseling.

De volgende stellingen gaan over steun die u ervaart van directe collega's. Kunt u aangeven in hoeverre u het met de onderstaande stellingen eens bent? (*1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 7 staat voor 'helemaal mee eens'*)

- 63. Ik kan op mijn collega's rekenen wanneer ik het in mijn werk moeilijk krijg.
- 64. Ik kan mijn collega's om hulp vragen als dat nodig is.
- 65. Mijn verstandhouding met mijn collega's is goed.
- 66. Tussen mij en mijn collega's heerst er een prettige sfeer.

Als hulpverlener bij Spirit/de Bascule wordt ondersteuning aangeboden vanuit de organisatie (coach, jeugdhulpspecialist, behandelcoördinator, accounthouder, trainers, teamleiders etc.) De volgende stellingen gaan over hoe u deze ondersteuning vanuit de organisatie ervaart. Kunt u aangeven in hoeverre u het met de onderstaande stellingen eens bent? (*1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 7 staat voor 'helemaal mee eens'*)

- 67. Spirit/De Bascule ondersteunt mij in het werk wanneer ik het moeilijk heb.
- 68. Spirit/De Bascule ondersteunt mij in het werk wanneer dat nodig is.
- 69. Ik heb weinig aan de hulp die ik krijg van Spirit/de Bascule.

Hoe beoordeelt u de volgende ondersteuning vanuit Spirit/de Bascule? (*1 staat voor zeer slecht en 7 voor zeer goed*).

- 70. Scholing en training
- 71. Werkbegeleiding
- 72. Coach en leiding

### **Ruimte voor opmerking**

Als u nog een opmerking heeft over hoe u uw werk beleeft, dan kunt u deze hieronder plaatsen:

...

Om uw werk te doen heeft u te maken met regels en procedures. De volgende stellingen hebben betrekking op hoe u deze regels en procedures beoordeelt. Kunt u aangeven in hoeverre u het

al dan niet met de stellingen eens bent? (1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 7 staat voor 'helemaal mee eens')

- 73. De regels en procedures waarmee ik in mijn werk te maken heb helpen mij mijn werk goed te doen.
- 74. Inconsistente regels en procedures zijn een groot probleem in mijn werk.
- 75. De regels en procedures waarmee ik in mijn werk te maken heb bieden in de praktijk voldoende houvast.
- 76. De regels en procedures waarmee ik in mijn werk te maken heb zijn helder.
- 77. Met welke situatie ik in mijn werk ook te maken krijg, er zijn geschreven regels en procedures over hoe ik moet handelen.

Er wordt wel eens gezegd dat sommige mensen op hun werk te maken hebben met veel overbodige regels en procedures, die het moeilijk voor hen maken om goed te presteren.

- 78. In hoeverre heeft u in uw werk te maken met dit soort overbodige regels en procedures? (0 staat voor 'bijna geen overbodige regels en procedures' en 10 staat voor 'zeer veel overbodige regels en procedures')

### **Ruimte voor opmerking**

Als u nog een opmerking heeft over regels, procedures of administratieve taken, dan kunt u deze hieronder plaatsen:

...

De volgende stellingen gaan over uw werk in de jeugdhulp. Kunt u aangeven in hoeverre u het met de onderstaande stellingen eens bent? (1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 5 staat voor 'helemaal mee eens')

79. Ik ben van plan om het komend jaar te stoppen met werken.
80. Ik ben van plan om het komend jaar van werkgever te veranderen.
81. Ik ben van plan om het komend jaar in een andere sector dan de jeugdhulp te gaan werken.

### **Ruimte voor opmerking**

Als u nog een opmerking heeft over uw werk in de jeugdhulp, dan kunt u deze hieronder plaatsen:

...



## Afsluiting

Dit is het einde van de vragenlijst.

Wilt u zich bij nader inzien terugtrekken uit het onderzoek? (*optioneel: vinkje*)

Als u nog een opmerking of mening wilt delen over de transformatie, dan kunt u deze hieronder invullen:

---

---

Als u nog een opmerking of mening wilt delen over dit onderzoek of deze vragenlijst, dan kunt u deze hieronder invullen:

---

---

Wilt u de resultaten van het onderzoek ontvangen? (*email*)

---

---

Zou u mee willen werken aan verdiepende onderzoek in de vorm van een focusgroep? (*email*)

---

---

Wij danken u hartelijk voor uw tijd en medewerking!

**Respondentenrapport Onderzoek Transitie Jeugdhulp**

**Spirit**

Rapportage vierde meting

April – Juni 2018

Elene Walgenbach

Masterstudent Bestuurskunde – HR en verandermanagement

Erasmus Universiteit Rotterdam

## Managementsamenvatting

Deze rapportage bevat het verslag van de vierde meting van het onderzoek naar de effecten van de transitie op medewerkers in de jeugdhulp bij Spirit. Effecten van een transitie kan men pas na verloop van tijd meten, vandaar het belang van een longitudinale opzet. Naast vragen over de transitie en transformatie heeft nieuw onderzoek plaatsgevonden naar de werkbelasting van de medewerkers. Ook is dit jaar voor het eerst de Bascule meegenomen in het onderzoek. Naast de aparte respondentenrapportage voor de Bascule zijn de gemiddelden meegenomen in de tabellen in deze rapportage voor Spirit.

	2018	2017	2015	2014	Bascule
Respons	29%	29.6%	28.5%	44%	26%
Gevolgen transitie voor jeugdhulp	3.8	3.8	3.7	3.5	3.3
Gevolgen transitie voor cliënten	3.6	3.5	3.5	3.6	3.2
Omgaan met nieuwe werkwijze	4.4	-	-	-	4.0
Wijze waarop organisatie is omgegaan met transitie	4.7	4.8	4.7	4.8	4.0
Oordeel over helderheid regels en procedures	4.2	4.5	4.4	-	3.8
Oordeel over overbodige regels (10 punt schaal)	5.8	6.0	5.5	6.1	7.1
Werktempo en -hoeveelheid	3.9	-	-	-	3.5
Emotionele belasting	3.2	-	-	-	3.2
Mentale belasting	2.2	-	-	-	2.1
Van plan om komend jaar van werkgever te veranderen	9%	7%	12%	-	11%
Motivatie om anderen te helpen	6.4	6.4	6.4	6.2	6.4
Autonomie	5.6	-	-	-	4.7
Ondersteuning collega's	6.1	-	-	-	5.9
Ondersteuning van de organisatie	5.0	-	-	-	3.7
Taakduidelijkheid	5.0	-	-	-	4.9
Taakvariatie	6.1	-	-	-	5.8
Binding aan de organisatie	4.8	4.9	4.6	-	3.7
Arbeidstevredenheid	5.4	5.6	5.6	5.5	4.6

N.B. meeste schalen zijn 7 punt schalen, waarvoor de score '4' de gemiddelde score is.

De rapportage bevat een groot aantal tabellen, en in het rapport zelf wordt in detail op allerlei uitkomsten ingegaan. Deze samenvatting is beperkt tot hoofdlijnen, waarbij bovendien gebruik wordt gemaakt van twee tabellen waarin de belangrijkste bevindingen worden samengevat. De eerste tabel bevat een vergelijking van de uitkomsten van het onderzoek in ieder van de vier jaren. In een notendop bevat dat de essentie van de bevindingen. Hierbij past de belangrijke opmerking dat de meeste aspecten in deze tabel op een 7-puntschaal zijn gemeten, wat wil zeggen dat de score '4' een 'gemiddelde' score is.

Deed eind 2014 nog 44% van de medewerkers aan het onderzoek mee, met dit onderzoek is de response gedaald 29%. Deze lagere respons kan uiteraard de vergelijking beïnvloeden omdat de samenstelling van de samples mogelijk verschillen tussen de meetmomenten. Om die reden is het goed dat de respons stabiel is gebleven in 2018.

Wat vooral opvalt bij vergelijking van de gemiddelde scores op de belangrijke variabelen die voorgaande jaren ook zijn onderzocht is de grote stabiliteit in uitkomsten. Daarnaast zijn er dit jaar een aantal nieuwe variabelen meegenomen betreffende de taakeisen en hulpbronnen die medewerkers. Deze zijn tot last of helpen juist medewerkers hun werk goed uit te voeren.

Kort samengevat:

- Sinds eind 2014 is men iets positiever gaan denken over de transitie. Gemiddeld genomen is het oordeel veranderd van licht negatief naar min of meer neutraal. Het oordeel over de gevolgen van de transitie voor cliënten is niet toegenomen en blijft licht negatief.
- Dit jaar is ook het oordeel over en het omgaan met de nieuwe werkwijze meegenomen. Men is licht positief over de nieuwe werkwijze.
- Ten opzichte van eerdere jaren is de mening negatiever geworden over de omgang van Spirit met de transitie. Het oordeel is bijna een punt achteruitgegaan en is nu neutraal.
- Administratieve taken worden als onverminderd hoog gezien. Wel is men licht positief over de helderheid van regels en procedures, al is het minder positief dan voorgaande jaren.
- Men is van mening dat er hard gewerkt moet worden om de werkzaamheden af te krijgen, maar dit wordt niet als problematisch ervaren. Dit is anders bij de emotionele en mentale werkbelasting. Het werk wordt als emotioneel belastend ervaren en in nog sterkere mate als mentaal belastend.

- Spirit medewerkers hebben een onverminderd hoge motivatie om anderen te helpen, ook ervaren ze autonomie in hun werkzaamheden en is het werk afwisselend.
- De ondersteuning die medewerkers ervaren van collega's is positief. De steun vanuit de organisatie is licht positief beoordeeld.
- De arbeidstevredenheid onverminderd hoog. De verloopgeneigdheid is ten opzichte van vorig jaar iets toegenomen.
- De Bascule scoort op alle gemeten concepten negatiever dan Spirit. Alleen de score op emotionele belasting en de motivatie om anderen te helpen is gelijk met Spirit. Met de onderdelen die betrekking hebben op de organisatie worden veel negatiever beoordeeld in vergelijking met Sprit. Met name de ondersteuning vanuit en de binding met de organisatie wordt veel negatiever beoordeeld, maar ook de omgang van de organisatie met de transitie.

In de volgende tabel zoemen we nader in op de vier belangrijkste functiegroepen bij Spirit: Wijkteams (WT), Specialistische Ambulante Hulp (AH), Specialistische Verblijf (RH), Niet-Hulpverlening (NH). Naast deze vier functiegroepen konden medewerkers ook aangeven of zij jeugdhulpspecialist (JHS) of coach waren, deze medewerkers worden meegenomen in zowel de functiegroep AH als RH. Bij sommige vragen worden deze medewerkers apart in een kolom genoemd.

	WT	AH	RH	NH	Bascule 18
Gevolgen transitie voor jeugdhulp	4.1	3.7	3.7	4.4	3.3
Gevolgen transitie voor cliënten	4.1	3.4	3.5	-	3.2
Omgaan met nieuwe werkwijze	4.6	4.4	4.4	4.4	4.0
Wijze waarop organisatie is omgegaan met transitie	5.1	4.7	4.6	5.0	4.0
Oordeel over helderheid regels en procedures	4.0	4.2	4.2	4.2	3.8
Oordeel over overbodige regels (10 punt schaal)	6.0	5.8	5.9	5.4	7.1
Werktempo en -hoeveelheid	3.4	4.1	3.7	4.3	3.5
Emotionele belasting	2.8	3.2	2.7	4.2	3.2
Mentale belasting	2.3	2.2	2.0	2.2	2.1

Van plan om komend jaar van werkgever te veranderen	11%	6%	10%	12%	11%
Motivatie om anderen te helpen	6.4	6.5	6.5	6.2	6.4
Autonomie	5.7	5.8	5.4	5.7	4.7
Ondersteuning collega's	6.0	6.1	6.0	6.0	5.9
Ondersteuning van de organisatie	4.6	5.2	5.1	4.9	3.7
Taakduidelijkheid	4.9	5.1	4.9	5.1	4.9
Taakvariatie	6.3	6.2	6.1	5.9	5.8
Binding aan organisatie	4.5	5.1	4.6	5.0	3.7
Arbeidstevredenheid	5.1	5.7	5.3	5.5	4.6

Bovenstaande tabel laat zien dat er op veel onderdelen verschillen in gemiddeld oordeel zijn tussen de vier functiegroepen. In vogelvlucht de belangrijkste verschillen.

- Wijkteammedewerkers en niet-hulpverleners zijn licht positief over de transitie en de gevolgen voor cliënten. Dat was ook in eerdere jaren zo, en dat is nog steeds zo. De overige functiegroepen zijn wat negatiever. Deze trend zien we overigens op meer aspecten die met (de gevolgen van) de transitie.
- Ook op de wijze waarop de organisatie met de transitie is omgegaan scoren alle functiegroepen positief, maar het oordeel van wijkteammedewerkers is het meest positief.
- Wijkteammedewerkers zijn het negatiefste over de helderheid van regels en de mate waarin zij last hebben van overbodige regelgeving. Over het algemeen zijn alle medewerkers licht positief over de kwaliteit van regels en negatief over de mate van overbodige regelgeving.
- Wanneer men kijkt naar de taakeisen is te zien dat men het meest last heeft van de mentale belasting, dit drukt het meest op de specialistische hulpverleners. Ook de emotionele belasting en de werkhoeveelheid wordt als licht negatief ervaren. De niet-hulpverleners scoren licht positief op emotionele belasting.
- Alle medewerkers van Spirit hebben een grote motivatie anderen te helpen. Van alle hulpbronnen is hier de score het hoogst. Ook ervaren de medewerkers veel variatie in hun werkzaamheden, deze score is het hoogst bij de medewerkers in de wijkteams. Ook de mate waarin autonomie en ondersteuning van collega's wordt ervaren is over alle

functiegroepen positief. De specialistische hulpverlening was het minst positief over de mate van autonomie.

- De arbeidstevredenheid is het positiefst bij de ambulante hulpverlening en de niet-hulpverleners, dit is veranderd ten opzichte van eerdere metingen. Toen waren de niet-hulpverleners het meest positief.
- De verloopgeneigdheid is vrij laag. Relatief zijn de niet-hulpverleners het vaakst van plan een andere werkgever te zoeken.

## **Introductie en leeswijzer**

In januari 2015 is de jeugdhulp formeel gedecentraliseerd naar het gemeentelijk niveau. Joris van der Voet en Bram Steijn waren geïnteresseerd in de effecten van deze transitie en hebben daarom eind 2014 een onderzoek onder medewerkers opgezet. Dit onderzoek was erop gericht in kaart te brengen hoe medewerkers in de jeugdhulp denken over deze verandering, en wat de effecten op hun werk en arbeidsbeleving zijn. Het onderzoek heeft uitdrukkelijk een longitudinale opzet zodat ontwikkelingen – en verandering van opinie – over de tijd heen kunnen worden gevolgd. Eind 2014 is daarom de eerste meting uitgevoerd onder medewerkers van Spirit, en vier andere jeugdhulporganisaties in de regio's Rotterdam-Rijnmond en Amsterdam-Amstelland. Over deze meting is aan de verschillende organisaties gerapporteerd. Eind 2015 heeft in al deze organisaties een tweede meting plaatsgevonden en in begin 2017 een derde meting. Deze rapportage bevat het verslag van de vierde meting. Deze meting is enkel uitgevoerd bij Spirit en de Bascule. Dit onderzoek vormt de basis voor de masterscriptie Bestuurskunde van Elene Walgenbach. De scriptie gaat nog dieper in op de administratieve last bij medewerkers in de jeugdhulp en hoe daar mee om kan worden gegaan. Deels komen de vragen van de vierde meting overeen met de eerdere metingen, maar er zijn ook nieuwe vragen gesteld om in kaart te brengen wat een last en een lust is bij de medewerkers van Spirit.

Dit rapport bestaat uitsluitend uit beschrijvende statistiek. In het eerste hoofdstuk wordt de omvang en samenstelling van de steekproef beschreven. Daarna worden de resultaten voor de verschillende onderwerpen van de survey vergeleken.

De rapportage bestaat uit de volgende onderwerpen:

1. Respons en beschrijving van de steekproef
2. Mening over transitie en nieuwe werkwijze
3. Steun voor invulling van de transitie
4. Administratieve taken, regels en procedures in het werk
5. Taakeisen in het werk
6. Hulpbronnen in het werk

Bijna alle concepten in deze rapportage zijn op een 7 puntschaal gemeten, waarbij een 1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 7 voor 'helemaal mee eens'. De scores worden voor alle individuele vragen gerapporteerd, en ook voor het achterliggende concept. De meting van binding aan de organisatie bestaat bijvoorbeeld uit drie vragen. Gezamenlijk meten deze drie vragen het concept binding. Doordat gebruik gemaakt wordt van een 7 puntschaal ligt de gemiddelde score op '4'. Dit wil zeggen dat indien medewerkers gemiddeld hoger dan een 4,0



scoren zij het meer eens dan oneens zijn met een stelling. Bij een lagere score is men het meer oneens dan eens.

In het rapport staat achter sommige vragen een (R). Dit teken staat voor *reversed* en betekent dat het item op een tegenovergestelde manier is gemeten. Om steun aan de transitie te meten is bijvoorbeeld de stelling “Alles bij elkaar genomen denk ik dat de transitie leidt tot een verslechtering van de jeugdhulp” gebruikt. Voor het berekenen van de gemiddelde score is de score dan ook omgedraaid.

## 1 Respons en beschrijving van de steekproef

In april 2018 is de vragenlijst bij alle Spirit medewerkers uitgezet met een uitnodigingslink via de e-mail. Op dat moment waren er 1102 medewerkers bij Spirit in dienst. De respons op de vragenlijst bedraagt 253 hulpverleners (76.7%) en 77 niet-hulpverleners (23.3%). Het overgrote deel van de respondenten is vrouw (77.7%) en heeft een hbo-achtergrond. Gemiddeld is men ongeveer 40 jaar oud. Gemiddeld zijn de respondenten 9 jaar in dienst bij Spirit.

In de vragenlijst is tevens gevraagd in welke functiegroep de medewerker werkzaam is. De resultaten worden gerapporteerd aan de hand van deze groepen. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de zes groepen:

1. WT: 38 Medewerkers in wijkteams. Deze groep bestaat uit medewerkers in Ouder- en Kindteams, SamenDoen teams, en wijkteams in de omstreken van Amsterdam.
2. AH: 83 Specialistische Ambulante Hulpverleners. Deze groep bestaat uit medewerkers van de crisishulpverlening, Jeugd & Veiligheid en daghulp.
3. RH: 101 Specialistische Residentiele Hulpverleners. Deze groep bestaat uit medewerkers van de Pleegzorg, XL- of Leef-Leergroepen, Gezinsvormen (gezinshuizen, driehuis), Begeleid Wonen en JeugdhulpPlus.
4. NH: 77 Niet-Hulpverleners. Deze groep bestaat uit het ondersteunende personeel binnen Spirit.
5. JS: 14 Jeugdhulpspecialisten. In de analyses worden deze meegenomen bij AH en RH.
6. Coach: 6 Coaches bij Spirit. In de analyses worden deze meegenomen bij AH en RH.

<b>Functiegroep</b>	<b>Aantal</b>	<b>Percentage</b>
---------------------	---------------	-------------------

WT	38	12%
AH	83	26%
RH	101	32%
NH	77	24%
JHS*	14	4%
Coach*	6	2%
Referentiecategorie	<b>242</b>	100%

\* Deze twee functiegroepen worden in de volgende analyses meegenomen bij AH en RH.

## 2 Mening over transitie en nieuwe werkwijze

In de vragenlijst worden de uitgangspunten van de transitie en transformatie als volgt beschreven: *De transformatie beoogt onder meer om de zorg dichter bij cliënten te organiseren, en legt meer nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van cliënten en hun persoonlijke netwerk.* Deze module peilt wat medewerkers vinden van de transitie. In het onderzoek worden twee aspecten onderscheiden: De gevolgen van de transitie voor de jeugdhulp als geheel, en de gevolgen van de transitie voor cliënten.

Gevolgen voor de jeugdhulp	WT	AH	RH	NH	Spirit 2018	Spirit 2017	Spirit 2015	Spirit 2014	Bascule 2018
Ik denk dat de transitie/transformatie* op de lange termijn leidt tot een verbetering van de jeugdhulp.	4.6	4.3	4.2	4.9	4.4	4.3	4.3	4.2	3.9
Ik denk dat de transitie/transformatie* op korte termijn leidt tot een verbetering van de jeugdhulp.	3.8	3.3	3.4	3.7	3.5	3.6	3.4	2.9	2.8
Ik vind dat de transitie/transformatie* nu al heeft	3.7	3.1	3.0	4.0	3.3	3.5	3.2	2.8	2.6

geleid tot een verbetering van de jeugdhulp.									
Alles bij elkaar genomen denk ik dat de transitie/transformatie* leidt tot een verslechtering van de jeugdhulp. (R)	4.4	4.2	4.2	4.8	4.3	3.8	4.1	4.0	3.9
<b>Totaal</b>	<b>4.1</b>	<b>3.7</b>	<b>3.7</b>	<b>4.4</b>	<b>3.9</b>	<b>3.8</b>	<b>3.7</b>	<b>3.5</b>	<b>3.3</b>

\* Vanaf 2018 is gevraagd naar ‘transformatie’ in plaats van ‘transitie’.

De gevolgen van de transitie voor de jeugdhulp meet de verwachte gevolgen van de transitie voor de jeugdhulp als geheel. Een hoge score duidt op een verbetering, en een lage score duidt op een verslechtering. Na ruim 3 jaar transitie moeten we constateren dat het oordeel van de medewerkers van Spirit hierover niet bijzonder positief is. Vergeleken met eind 2014 is het oordeel nagenoeg onveranderd licht negatief. Er kan wel geconstateerd worden dat het eerste item – de lange termijn gevolgen van de transitie – positiever wordt beoordeeld dan de andere items. Met name over de effecten nu wordt negatiever gedacht. Opvallend is dat de medewerkers in de wijkteams het meest positief waren de afgelopen jaren, maar dat dit niet meer het geval is. De niet-hulpverleners zijn momenteel het meest positief. De Bascule medewerkers zijn negatiever dan de Spirit medewerkers.

Net als in de andere jaren hebben we ook gevraagd naar wat men denkt dat de gevolgen van de transitie voor de cliënten zijn.

Gevolgen voor de cliënten	WT	AH	RH	NH	Spirit 2018	Spirit 2017	Spirit 2015	Spirit 2014	Bascule 2018
Dankzij de transitie/transformatie* kan ik de problemen van mijn cliënten beter oplossen.	4.0	3.3	3.2	-	3.3	3.4	3.3	3.3	2.7
De transitie/transformatie* is bevorderlijk voor het welzijn van mijn cliënten.	4.1	3.5	3.6	-	3.6	3.6	3.5	3.6	2.9

De transitie/transformatie* zorgt ervoor dat ik mijn cliënten sneller kan helpen dan ervoor.	3.7	3.0	3.1	-	3.2	3.3	3.3	3.5	2.7
Ik denk dat de transitie/transformatie* uiteindelijk niet bevorderlijk is voor mijn cliënten (R)	4.7	3.8	4.2	-	4.2	3.9	3.9	4.0	4.3
<b>Totaal</b>	<b>4.1</b>	<b>3.4</b>	<b>3.5</b>	<b>-</b>	<b>3.6</b>	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>	<b>3.6</b>	<b>3.2</b>

\* Vanaf 2018 is gevraagd naar 'transformatie' in plaats van 'transitie'.

De gevolgen van de transitie voor de cliënten meet de verwachte gevolgen van de transitie voor cliënten. Een hoge score duidt op een verwachte verbetering, en een lage score duidt op een verslechtering. Bij dit aspect zien we ongeveer hetzelfde beeld als bij de gevolgen die de medewerkers van de transitie zien. Overall oordeelt men licht negatief over de gevolgen voor cliënten, negatiever dan over de algehele transitie. Opvallend is de wijkteam medewerkers het meest positief zijn. De belangrijkste conclusie op dit onderdeel is dat het gemiddelde oordeel over de gevolgen van drie jaar transitie licht negatief is onder de specialistische en ambulante hulpverleners, en licht positief onder de wijkteam medewerkers. De Bascule is negatief over de gevolgen voor de cliënten.

<b>Omgaan met nieuwe werkwijze</b>	<b>WT</b>	<b>AH</b>	<b>RH</b>	<b>NH</b>	<b>Spirit 2018</b>	<b>Bascule 2018</b>
Ik beschik over de noodzakelijke vaardigheden om de veranderingen van de nieuwe werkwijze te kunnen uitvoeren.	5.1	5.1	5.0	4.7	4.9	4.5
Ik kan deze veranderingen integreren in mijn werkzaamheden.	4.9	4.7	4.5	4.5	4.5	4.2
Ik weet wat men van mij verwacht in de 'nieuwe werkwijze 2018'	5.2	4.4	4.6	4.4	4.5	4.2
Ik voel mij voldoende ondersteund om de nieuwe werkwijze uit te voeren.	4.8	4.1	4.2	4.3	4.2	3.7
Ik heb alles bij elkaar voldoende informatie gekregen over	4.1	4.5	4.7	4.3	4.4	4.2

'nieuwe werkwijze 2018' van Spirit / de Bascule.						
De workshops en/of trainingen die ik heb gekregen hebben mij goed op weg geholpen om de nieuwe werkwijze te snappen.	4.0	4.1	4.1	4.0	4.0	3.9
Ik vind dat ik de problematiek van de gezinnen voldoende breed kan overzien om de meest passende hulp voor hen te organiseren.	4.8	4.6	4.5	-	4.6	4.2
Ik vind dat de nieuwe werkwijze (via o.a. SPICs) mij beter in staat stelt om de hulp, die gezinnen van diverse instellingen krijgen, goed op elkaar af te stemmen.	3.7	3.7	3.6	-	3.7	3.0
<b>Totaal</b>	<b>4.6</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>	<b>4.0</b>

Het omgaan met de nieuwe werkwijze meet de mate waarin medewerkers onderlegt zijn om de nieuwe werkwijze te integreren en in hoeverre de nieuwe werkwijze positief wordt beoordeeld. Een hoge score duidt op een positieve beoordeling, en een lage score duidt op een negatief oordeel. Bovenstaande vragen zijn alleen gesteld aan de medewerkers die werken in de regio AMZW, de laatste twee vragen alleen aan de hulpverleners en behandelaren uit de regio AMZW. Wat opvalt is dat alle functiegroepen van Spirit licht positief oordelen over de nieuwe werkwijze. Over de mate waarin de nieuwe werkwijze helpt in de afstemming tussen diverse instellingen is het oordeel licht negatief. De Bascule medewerkers oordelen neutraal.

### 3 Steun voor invulling van de transitie

In 2014, 2015 en 2017 is nagegaan in hoeverre de medewerkers de manier waarop Spirit omgaat met de transitie steunen. Dit omdat steun voor organisatieverandering onder medewerkers een van de belangrijkste succesfactoren is van organisatieverandering. Het zijn immers de medewerkers die de verandering in hun dagelijkse werk moeten realiseren. In voorgaande jaren bleek dat men licht positief was over de manier waarop Spirit de transitie heeft aangepakt. Hoe denkt men er nu over?

Invulling van de transitie door organisatie	WT	AH	RH	NH	Spirit 2018	Spirit 2017	Spirit 2015	Spirit 2014	Bascule 2018
Ik geloof in het nut van de manier waarop Spirit omgaat met de transitie/transformatie*.	4.8	4.7	4.6	5.0	4.7	4.9	4.6	4.9	3.9

Spirit volgt in haar omgang met de transitie/transformatie* een goede strategie.	5.0	4.5	4.4	4.9	4.6	4.9	4.6	4.7	3.8
Door de manier waarop Spirit omgaat met de transitie/transformatie* wordt het er niet beter op. (R)	5.2	4.7	4.7	5.1	4.8	4.7	4.5	4.8	4.1
Spirit maakt in haar omgang met de transitie/transformatie* niet de juiste keuzes. (R)	5.3	4.7	4.6	4.9	4.8	4.8	4.6	4.8	4.1
<b>Totaal</b>	<b>5.1</b>	<b>4.7</b>	<b>4.6</b>	<b>5.0</b>	<b>4.7</b>	<b>4.8</b>	<b>4.7</b>	<b>4.8</b>	<b>4.0</b>

\* Vanaf 2018 is gevraagd naar 'transformatie' in plaats van 'transitie'.

De resultaten laten zien dat medewerkers van Spirit gemiddeld genomen nog steeds positief oordelen over de manier waarop de organisatie met de transitie is omgegaan. Vergeleken met de eerdere jaren is dit oordeel nagenoeg ongewijzigd. Opvallend is wel dat de specialistische ambulante en residentiele hulpverleners negatiever oordelen dan de wijkteam medewerkers en niet-hulpverleners. De Bascule scoort negatiever dan Spirit. Zij beoordelen de invulling door de organisatie neutraal.

#### 4 Administratieve taken, regels en procedures in het werk

De transitie legt meer nadruk op een regisserende rol van jeugdhulpmedewerkers. Zij opereren in een netwerk met een groot aantal partijen. Dit brengt het risico met zich met dat jeugdhulpmedewerkers veel coördinerende taken hebben, met alle bijbehorende administratieve en procedurele taken. Het is daarom van belang om in kaart te brengen hoe jeugdhulpmedewerkers hun administratieve taken en de hoeveelheid overbodige regels en procedures beoordelen. Administratieve taken bestaan uit het verantwoorden, communiceren en registreren van het zorgproces. Hoewel administratieve taken een belangrijk en zinvol onderdeel van het werk zijn, kan een overmatige hoeveelheid administratieve taken als negatief ervaren worden. De afgelopen jaren rapporteerden een grote mate van administratieve taken en dat is dit jaar niet anders.

Oordeel over regels en procedures	WT	AH	RH	NH	Spirit 2018	Spirit 2017	Spirit 2015	Bascule 2018
-----------------------------------	----	----	----	----	-------------	-------------	-------------	--------------

De regels en procedures waarmee ik in mijn werk te maken heb helpen mij mijn werk goed te doen.	4.1	4.6	4.5	4.5	4.5	4.9	4.7	3.8
Inconsistente regels en procedures zijn een groot probleem in mijn werk (R)	4.1	4.2	4.3	4.3	4.2	3.9	4.1	3.7
De regels en procedures waarmee ik in mijn werk te maken heb bieden in de praktijk voldoende houvast.	4.0	4.3	4.4	4.4	4.3	4.7	4.7	3.9
De regels en procedures waarmee ik in mijn werk te maken heb zijn helder.	4.2	4.3	4.2	4.4	4.3	4.7	4.7	3.8
Met welke situatie ik in mijn werk ook te maken krijg, er zijn geschreven regels en procedures over hoe ik moet handelen.	3.6	3.7	3.8	3.5	3.7	4.6	4.5	3.7
<b>Totaal</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>	<b>4.5</b>	<b>4.4</b>	<b>3.8</b>

Met deze items meten we hoe medewerkers tegen de regels en procedures aankijken waarmee ze in hun werk te maken krijgen. Evenals vorig jaar zien we dat de medewerkers daar iets boven het middenpunt van de schaal ('4') scoren. Of met andere woorden: men is er niet negatief over, maar zeker ook niet uitgesproken positief. De Bascule medewerker is licht negatief. In het algemeen vindt men de regels niet heel erg helder – hoewel daar overigens wel verschillend over wordt gedacht. Wel is de beoordeling over het algemeen iets negatiever dan voorgaande jaren. Regels en procedures zijn uiteraard vaak nodig. Het is vooral een probleem als ze als overbodig worden ervaren. Evenals de voorgaande jaren hebben we daarom gevraagd in hoeverre dat het geval is.

<b>Overbodige regels en procedures</b>	<b>WT</b>	<b>AH</b>	<b>RH</b>	<b>NH</b>	<b>Spirit 2018</b>	<b>Spirit 2017</b>	<b>Spirit 2015</b>	<b>Spirit 2014</b>	<b>Bascule 2018</b>
Er wordt weleens gezegd dat sommige mensen op hun werk te maken hebben met veel overbodige regels en procedures, die het moeilijk voor hen maken om goed te presteren. In hoeverre heeft u in uw werk te maken met dit soort overbodige regels en procedures? (0 staat voor 'bijna geen overbodige regels en procedures' en 10 staat voor 'zeer veel overbodige regels en procedures')	6.0	5.8	5.9	5.4	5.8	6.0	5.5	6.1	7.1

Respondenten rapporteren evenals beide vorig jaren dat zij geregeld te maken hebben met regels en procedures die in hun ogen overbodig zijn. De verschillen tussen de functiegroepen zijn daarbij relatief gering. De Bascule scoort aanzienlijk hoger dan Spirit (1.3 punt). Dit betekent dat de medewerkers van de Bascule vaak te maken heeft met in hun ogen overbodige regels en procedures.

#### **4 Taakeisen in het werk**

De volgende drie concepten kunnen alle drie gezien worden als taakeisen in het werk. Hier zijn de lasten in het werk gemeten die medewerkers in de jeugdhulp energie kosten. Wanneer de taakeisen hoog zijn en de hulpbronnen laag kan dit leiden tot uitputting en uiteindelijk tot uitval. Deze uitval, hier vertrekgenigheid genoemd is gemeten en te zien in de laatste tabel. Alle gestelde vragen bij alle concepten zijn reversed een hoge score duidt op een positieve beoordeling van het werktempo en werkhoeveelheid en een lage score duidt op negatief oordeel.

<b>Werktempo en werkhoeveelheid</b>	<b>WT</b>	<b>AH</b>	<b>RH</b>	<b>NH</b>	<b>Spirit 2018</b>	<b>Bascule 2018</b>
Ik moet extra hard werken om iets af te krijgen (R)	2.9	3.2	2.9	3.3	3.1	2.9
Ik heb te maken met een achterstand in mijn werkzaamheden (R)	3.0	4.1	3.6	4.0	3.8	3.3



Ik heb problemen met het werktempo (R)	4.2	4.7	4.7	5.3	4.7	4.2
Ik heb problemen met de werkdruk (R)	3.5	4.2	3.7	4.6	4.0	3.4
<b>Totaal</b>	<b>3.4</b>	<b>4.1</b>	<b>3.7</b>	<b>4.3</b>	<b>3.9</b>	<b>3.5</b>

De medewerkers van Spirit hebben over het algemeen geen problemen met werktempo. Wel wordt er negatief geoordeeld over hoe hard er gewerkt moet worden om het werk af te krijgen. Het oordeel over de werkdruk is over het algemeen neutraal. Opvallend is dat de wijkteam medewerkers op alle terreinen negatiever scoren dan de andere medewerkers. De niet-hulpverleners zijn het meest positief.

Naast het werktempo en de werkhoeveelheid is ook de de belasting onderzocht. Het gaat hier zowel om de emotionele als om de mentale belasting.

<b>Emotionele Belasting</b>	<b>WT</b>	<b>AH</b>	<b>RH</b>	<b>NH</b>	<b>Spirit 2018</b>	<b>Bascule 2018</b>
Mijn werk is emotioneel zwaar (R).	2.8	3.6	2.7	4.6	3.4	3.2
Ik word in mijn werk geconfronteerd met dingen die mij persoonlijk raken (R).	3.1	3.4	3.0	4.0	3.4	3.4
Voor mijn werk moet ik mensen kunnen overtuigen of overreden (R).	2.8	3.1	2.8	3.4	3.0	3.1
Ik kom door mijn werk in aangrijpende situaties terecht (R).	2.6	2.8	2.3	4.8	3.0	2.9
<b>Totaal</b>	<b>2.8</b>	<b>3.2</b>	<b>2.7</b>	<b>4.2</b>	<b>3.2</b>	<b>3.2</b>

De emotionele belasting bij Spirit en de Bascule wordt over het algemeen als zwaar ervaren. Alleen de niet-hulpverleners scoren naar verwachting licht positief op het gebied van emotionele belasting. Met name de specialistische hulpverleners en de wijkteam medewerkers scoren negatief op de emotionele belasting. De score van de mentale belasting is nog negatiever dan die van de emotionele belasting. Ook de niet-hulpverleners scoren hier negatief op. Van alle taakeisen wordt de mentale belasting als het meest ingrijpend beoordeeld door alle medewerkers binnen Spirit.

<b>Mentale belasting</b>	<b>WT</b>	<b>AH</b>	<b>RH</b>	<b>NH</b>	<b>Spirit 2018</b>	<b>Bascule 2018</b>
Ik moet erg precies werken (R).	2.8	2.8	2.6	2.7	2.7	2.6
Mijn werk vereist dat ik steeds moet nadenken (R).	2.2	2.1	1.9	2.0	2.0	1.9
Mijn werk vereist dat ik er voortdurend aandacht bij moet houden (R).	2.1	2.1	2.0	2.2	2.1	1.9
Mijn werk vereist grote zorgvuldigheid (R).	2.0	1.9	1.7	1.9	1.8	1.8
<b>Totaal</b>	<b>2.3</b>	<b>2.2</b>	<b>2.0</b>	<b>2.2</b>	<b>2.2</b>	<b>2.1</b>

Tot slot is ook dit jaar de vertrekgenigheid gemeten. In de tabel staat het percentage medewerkers dat in meer of mindere mate de uitspraak ondersteunt (score van 5 of hoger).

<b>Vertrekgenigheid</b>	<b>WT</b>	<b>AH</b>	<b>RH</b>	<b>NH</b>	<b>Spirit 2018</b>	<b>Spirit 2017</b>	<b>Spirit 2015</b>	<b>Bascule 2018</b>
Ik ben van plan om het komende jaar te stoppen met werken.	7%	6%	8%	8%	7%	-	-	6%
Van plan om komend jaar van werkgever te veranderen	18%	5%	11%	18%	11%	7%	12%	17%
Ik ben van plan om het komend jaar in een andere sector dan de jeugdhulp te gaan werken.	7%	6%	11%	10%	9%	-	-	11%
<b>Totaal</b>	<b>11%</b>	<b>6%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>9%</b>	<b>7%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>

In 2015 gaf 12% van de Spirit medewerkers in meer of mindere mate aan te overwegen om van werkgever te veranderen. In 2017 is dit percentage aanzienlijk gedaald tot gemiddeld 7%. Dit jaar zit het percentage tussen de twee jaren met 11% in. De vertrekgenigheid is het grootst onder niet-hulpverleners en het kleinst onder de ambulante hulpverleners.

## **7 Hulpbronnen in het werk**

In deze paragraaf brengen we een aantal belangrijke aspecten van houdingen van de medewerkers samen. In totaal worden acht mogelijke hulpbronnen in het werk in kaart gebracht en ook de uitkomst gevolg van hulpbronnen in het werk is in kaart gebracht, namelijk arbeidstevredenheid. Wanneer een medewerker meer hulpbronnen dan taakeisen in het werk ervaart zal de motivatie en productiviteit van de medewerker toenemen en zo ook de arbeidstevredenheid. Eerst gaan we in op de motivatie om anderen te helpen, ook wel pro-sociale motivatie genoemd.

<b>Pro-sociale motivatie</b>	<b>WT</b>	<b>AH</b>	<b>RH</b>	<b>NH</b>	<b>Spirit 2018</b>	<b>Spirit 2017</b>	<b>Spirit 2015</b>	<b>Spirit 2014</b>	<b>Bascule 2018</b>
Ik vind het belangrijk om in mijn werk bij te dragen aan het welzijn van anderen	6.4	6.6	6.6	6.3	6.5	6.5	6.4	6.6	6.5
Ik wil graag dat andere mensen beter worden van mijn werk.	6.3	6.4	6.4	6.3	6.3	6.4	6.3	6.4	6.3
Ik streef ernaar om andere mensen te helpen door mijn werk.	6.4	6.5	6.5	6.3	6.4	6.4	6.4	6.3	6.4
Met mijn werk wil ik een positieve invloed op het leven van andere mensen hebben.	6.3	6.4	6.6	6.0	6.4	6.5	6.4	6.4	6.4
<b>Totaal</b>	<b>6.4</b>	<b>6.5</b>	<b>6.5</b>	<b>6.2</b>	<b>6.4</b>	<b>6.4</b>	<b>6.4</b>	<b>6.2</b>	<b>6.4</b>

Pro-sociale motivatie meet in hoeverre medewerkers het belangrijk vinden om andere mensen te helpen door het uitvoeren van hun werk. Vorig jaar bleek uit ons onderzoek dat deze motivatie onder jeugdhulpprofessionals hoog is, en dat wordt ook nu weer bevestigd. Het verschil met voorgaande jaren is minimaal en ook de onderlinge verschillen tussen de verschillende functiegroepen zijn klein. De pro-sociale motivatie is dus onverminderd hoog en lijkt niet of nauwelijks te worden beïnvloed door de transitie.

<b>Autonomie</b>	<b>WT</b>	<b>AH</b>	<b>RH</b>	<b>NH</b>	<b>Spirit</b>	<b>Bascule</b>
------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	---------------	----------------

					2018	2018
Ik heb vrijheid bij het uitvoeren van mijn werkzaamheden.	5.7	6.0	5.6	5.7	5.8	5.0
Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer.	5.6	5.7	5.3	5.6	5.5	4.6
Ik kan zelf bepalen hoeveel tijd ik besteed aan een bepaalde activiteit.	5.6	5.5	5.1	5.6	5.4	4.3
Ik kan zelf mijn werk indelen	5.8	5.9	5.4	5.9	5.7	4.9
<b>Totaal</b>	<b>5.7</b>	<b>5.8</b>	<b>5.4</b>	<b>5.7</b>	<b>5.6</b>	<b>4.7</b>

Een belangrijke bron van plezier in het werk is de mate van autonomie die medewerkers ervaren in het werk dat zij uitvoeren. De autonomie die ervaren wordt is hoog binnen Spirit, dit geldt voor alle functiegroepen. De score van de Bascule is lager, namelijk licht positief. Wellicht dat de zelfsturende teams van Spirit hier een verklarende factor in zijn.

Ook de steun van collega's en steun vanuit de organisatie is een belangrijke hulpbron. Zeker wanneer de emotionele en mentale werkdruk hoog is, wat bij Spirit het geval is. Uit de twee onderstaande tabellen valt af te lezen dat met name de steun vanuit collega's als zeer positief beoordeeld wordt. Ook de steun vanuit de organisatie wordt als positief beoordeeld, maar hier zijn de verschillen tussen functiegroepen groter. De coaches zijn hier apart genoemd en niet geheel onverwachts scoren zij de steun hoog in. De variatie tussen de functiegroepen die steun ontvangen is kleiner en algemeen positief. De Bascule oordeelt licht negatief over de ondersteuning vanuit de organisatie.

Steun van collega's	WT	AH	RH	NH	Spirit 2018	Bascule 2018
Ik kan op mijn collega's rekenen wanneer ik het in mijn werk moeilijk krijg.	5.8	5.9	5.8	5.6	5.8	5.8
Ik kan mijn collega's om hulp vragen als dat nodig is.	6.0	6.0	6.0	5.9	6.0	5.9
Mijn verstandhouding met mijn collega's is goed.	6.2	6.3	6.1	6.2	6.2	5.9
Tussen mij en mijn collega's heerst er een prettige sfeer.	6.2	6.3	6.1	6.2	6.2	5.9
<b>Totaal</b>	<b>6.0</b>	<b>6.1</b>	<b>6.0</b>	<b>6.0</b>	<b>6.1</b>	<b>5.9</b>

Ondersteuning van organisatie	WT	AH	RH	NH	JHS	Coach	Spirit 2018	Bascule 2018
Spirit/De Bascule ondersteunt mij in mijn werk wanneer ik het moeilijk heb.	4.4	5.1	5.0	4.8	4.7	6.3	4.9	3.8
Spirit/De Bascule ondersteunt mij in het werk wanneer dat nodig is.	4.4	5.1	5.0	4.8	4.7	6.3	4.9	3.7
Ik heb weinig aan de hulp die ik krijg van Spirit/de Bascule (R).	4.9	5.4	5.2	5.1	5.6	6.7	5.2	3.7
<b>Totaal</b>	<b>4.6</b>	<b>5.2</b>	<b>5.1</b>	<b>4.9</b>	<b>5.0</b>	<b>6.4</b>	<b>5.0</b>	<b>3.7</b>

De hulp die Spirit aan de medewerkers aanbiedt is verder gespecificeerd. Af te lezen in onderstaande tabel. De scholing en training wordt het meest positief beoordeeld. Ook de andere onderdelen worden positief beoordeeld. De niet-hulpverleners en de jeugdhulpspecialisten beoordelen de aangeboden ondersteuning neutraal. De Bascule oordeelt negatief.

Beoordeling ondersteuning	WT	AH	RH	NH	JHS	Coach	Spirit 2018	Bascule 2018
Scholing en training	5.5	5.5	5.6	5.0	4.2	-	5.5	3.1
Werkbegeleiding	3.9	5.4	5.0	3.5	3.7	-	4.9	3.6
Coach en leiding	4.5	5.1	5.0	4.5	4.2	-	4.9	3.6
<b>Totaal</b>	<b>4.6</b>	<b>5.3</b>	<b>5.2</b>	<b>4.3</b>	<b>4.0</b>	<b>-</b>	<b>5.1</b>	<b>3.4</b>

De hulpbronnen taakduidelijkheid en taakvariatie zijn ook onderzocht. Wanneer het voor medewerkers duidelijk is wat er precies van hun wordt verwacht, wat de verantwoordelijkheden zijn en de taakomschrijving zal er minder snel frustratie optreden. Variatie in het werk zorgt ervoor dat werk niet verveeld.

Taakduidelijkheid	WT	AH	RH	NH	Spirit 2018	Bascule 2018
Ik weet precies wat anderen op mijn werk van mij verwachten.	5.0	5.3	5.1	5.0	5.2	5.0

Ik weet precies waarvoor ik wel, en waarvoor ik niet verantwoordelijk ben.	5.0	4.9	4.8	5.1	4.9	4.9
Het is duidelijk wat precies mijn taak is.	4.7	5.0	4.7	5.1	4.9	5.0
Ik weet precies wat ik van de andere mensen van mijn afdeling mag verwachten.	5.0	5.1	4.9	5.0	5.0	4.8
<b>Totaal</b>	<b>4.9</b>	<b>5.1</b>	<b>4.9</b>	<b>5.1</b>	<b>5.0</b>	<b>4.9</b>

<b>Taakvariatie</b>	<b>WT</b>	<b>AH</b>	<b>RH</b>	<b>NH</b>	<b>Spirit 2018</b>	<b>Bascule 2018</b>
Mijn werk is gevarieerd.	6.3	6.2	6.1	5.9	6.1	5.7
Mijn werk vraagt om eigen inbreng.	6.3	6.2	6.2	6.1	6.2	6.0
Ik heb in mijn werk voldoende afwisseling.	6.3	6.2	6.0	5.8	6.1	5.7
<b>Totaal</b>	<b>6.3</b>	<b>6.2</b>	<b>6.1</b>	<b>5.9</b>	<b>6.1</b>	<b>5.8</b>

Beide onderdelen worden door de medewerkers van Spirit positief beoordeeld. Taakvariatie wordt zelfs door alle functiegroepen zeer positief beoordeeld met een score van 6.1. De Bascule scoort ook positief op beide onderdelen, maar minder positief dan de Spirit medewerkers.

<b>Binding aan organisatie</b>	<b>WT</b>	<b>AH</b>	<b>RH</b>	<b>NH</b>	<b>Spirit 2018</b>	<b>Spirit 2017</b>	<b>Spirit 2015</b>	<b>Bascule 2018</b>
Spirit/Bascule betekent veel voor mij	4.9	5.3	4.8	5.2	5.0	5.2	5.0	3.9
Ik voel me emotioneel gehecht aan Spirit/Bascule	4.5	4.9	4.3	4.6	4.5	4.7	4.4	3.7
Ik voel me als 'een deel van de familie' binnen Spirit/Bascule	4.0	5.1	4.8	5.2	4.9	4.4	4.1	3.5
<b>Totaal</b>	<b>4.5</b>	<b>5.1</b>	<b>4.6</b>	<b>5.0</b>	<b>4.8</b>	<b>4.9</b>	<b>4.6</b>	<b>3.7</b>

Gemiddeld genomen is de binding aan Spirit met een 4.8 vrij hoog en deze score is stabiel over tijd. De Bascule scoort licht negatief op dit onderdeel.

<b>Arbeidssatisfactie</b>	<b>WT</b>	<b>AH</b>	<b>RH</b>	<b>NH</b>	<b>Spirit 2018</b>	<b>Spirit 2017</b>	<b>Spirit 2015</b>	<b>Spirit 2014</b>	<b>Bascule 2018</b>
Alles bijeengenomen ben ik tevreden met mijn baan.	5.1	5.7	5.3	5.5	5.4	5.6	5.6	5.5	4.6

Arbeidssatisfactie meet hoe tevreden medewerkers in het algemeen met hun baan zijn. De arbeidstevredenheid is met een score van 5.4 relatief hoog, en vergelijkbaar met voorgaande jaren.