

Het Reddolfproject

De ontwikkeling van een inclusieve leefgemeenschap voor mensen met ondersteuningsbehoeften

Eindrapportage Deel 3: Medewerkers



Marian Maaskant

Roermond: Marian Maaskant - Onderzoek & Advies voor de langdurige zorg en jeugdzorg, mei 2022

Inhoudsopgave

In het kort	3
Inleiding	4
Kritische succesfactoren	4
Resultaten.....	5
Aantal en kenmerken	5
In- en uitstroom, functies van medewerkers	7
Medewerkerstevredenheid.....	12
Beschikbaarheid van voldoende medewerkers per Family Home	14
Buddy	14
Scholing.....	15
Ziekteverzuim	16
Mijn verhaal.....	18
Noor	18
Lisa	19
Bas.....	19
Paulien.....	20
Meitie	21
Referenties.....	22

In het kort

- Op Mezelf wenst na te gaan in hoeverre de uitgangspunten van haar ondersteuningsconcept gerealiseerd worden. Het onderzoeksrapport kent vier delen. Dit deel gaat over de medewerkers van Op Mezelf.
- Per 1-1-2020 telde Op Mezelf 36 medewerkers (27,6 fte), waarvan 27 medewerkers (21,4 fte) voor directe ondersteuning; plus drie stagiairs.
Twee jaar later was dat toegenomen waren dat 52 medewerkers (41,2 fte), waarvan 39 voor directe ondersteuning (32,1 fte); plus vier stagiairs en twee vrijwilligers.
- De uitstroom van medewerkers van Op Mezelf was, ten opzichte van de uitstroom uit de sector zorg en welzijn Zuid-Limburg, relatief hoog.
- De personele bezetting (juli 2020) is bijna 2 fte hoger dan op grond van de indicaties van cliënten bepaald is. Eind 2021 was de formatie 19% lager dan geïndiceerd; de benodigde ondersteuning overigens wel worden gegeven door het inzetten van vrijwilligers, stagiairs en het verminderen van overlegtijd.
- Het ziekteverzuim bij Op Mezelf is niet structureel hoger of lager dan landelijk. In 2020 en 2021 schommelde het ziekteverzuim van medewerkers van Op Mezelf flink rond het landelijke verzuim. Grotendeels was hoog verzuim covid-19-gerelateerd.
- Medewerkerstevredenheid werd in 2018 (incl. medewerkers Second Force Chance), 2019 en 2020 gemeten via de methode van Leansixsigmatools.
Gemeten aspecten (via rapportcijfer) zijn: management, organisatie (visie, missie, strategie, doelstellingen, cultuur), interne communicatie, externe communicatie, arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden, samenwerken en betrokkenheid, kwaliteit, arbeidstevredenheid, persoonlijke ontwikkeling, algemeen. Geen van de aspecten werd in deze jaren met een onvoldoende (<6,0) beoordeeld.
In 2020 waren medewerkers onvoldoende tevreden (door Op Mezelf vastgesteld criterium: rapportcijfer <7,0) over externe communicatie, arbeidsvoorwaarden, samenwerken en betrokkenheid, kwaliteit, persoonlijke ontwikkeling. De respons was met iets met dan 50% laag. Echter, ten opzichte van 2019 waren medewerkers wel tevredener in 2020 over alle categorieën, waarbij organisatie, werkomstandigheden en algemeen 0,5 punten of hoger scoorden.
- Recente gegevens (2021) over arbeidstevredenheid, het buddysysteem en bijscholing ontbreken.
- In interviews geven medewerkers aan dat zij de visie van Op Mezelf van harte onderschrijven. De (aanvankelijk beoogde) uitbreiding van doelgroepen is naar hun mening mogelijk, maar wel met zorgvuldig personeels- en scholingsbeleid.

Inleiding

Op Mezelf wil cliënten goede ondersteuning bieden, waarin burgerschap, zelfbepaling, hoop en perspectief, en positieve gezondheid kernwaarden zijn. De ondersteuning van cliënten is gebaseerd op de antroposofische zorgvisie. Op Mezelf wenst daarbij dat haar cliënten en zichzelf als organisatie gewaardeerd onderdeel van de buurt zijn^[1].

Medewerkers zijn daarbij een essentiële factor. Hun inzet is medebepalend voor de ontwikkeling van cliënten en de ondersteuningsvisie.

Op Mezelf wenst na te gaan in hoeverre de uitgangspunten van haar ondersteuningsconcept gerealiseerd worden.

Daarom heeft Op Mezelf aan Marian Maaskant - Onderzoek & Advies gevraagd om dit nieuwe zorgconcept te volgen en te toetsen op beloften en kritische succesfactoren. Hiervoor is een periode van twee jaar gesteld (2020-2021). Dit deelrapport is onderdeel van de evaluatie.

In dit deelrapport worden de ontwikkelingen ten aanzien van medewerkers verstrekt. In andere deelrapporten wordt informatie over de cliënten en inclusie beschreven. Een inleidend rapport^[2] schetst de aanleiding van Op Mezelf, haar ambities en de toelichting op de keuze voor geclusterd wonen.

De start van het project in het voorjaar van 2020 is overigens minder gestructureerd verlopen dan gepland. Dit had alles te maken met de uitbraak van het covid-19 virus en alle gevolgen daarvan. De startinformatie van de diverse onderdelen wisselt daardoor.

Kritische succesfactoren

Bij de start van het evaluatietraject zijn de onderstaande onderwerpen benoemd om kritisch te volgen. Deze factoren zijn periodiek inzichtelijk gemaakt.

Kritische succesfactoren (benoemd in de betreffende paragraaf) die aan de gestelde eis voldoen worden met een blauwe pijl ► aangeduid. Wanneer niet aan de eis is voldaan, is dit met een paarse pijl ► aangeduid.

Het gaat om onderstaande factoren:

- aantal, kenmerken,
- in- en uitstroom,
- arbeidstevredenheid,
- beschikbaarheid van voldoende en gekwalificeerde medewerkers per Family Home,
- buddy,
- scholing,
- ziekteverzuim,
- mijn verhaal.

Hierna worden deze onderwerpen nader toegelicht en besproken.

Resultaten

Aantal en kenmerken

Voor dit onderwerp zijn geen kritische succesfactoren benoemd, ook omdat de ontwikkeling van Op Mezelf (cliënten, cliëntgroepen en medewerkers) wel richtinggevend, maar niet vaststaand was bepaald.

Aantal en fte naar functie 1-1-2020

Per 1-1-2020 had Op Mezelf 36 medewerkers in dienst met in totaal 27,6 fte. Daarnaast waren er drie stagiairs (1,3 fte) werkzaam.

Van de 36 medewerkers waren 27 personen in dienst voor direct ondersteuning: (assistent) begeleiders en (senior) ondersteuningsplanverantwoordelijken (opv), met een inzet van 21,4 fte (78% van de totale formatie). Bijna 10 fte werd ingevuld door (senior) opv, bijna 8 fte werkte als assistent begeleider en ruim 4 fte als begeleider.

Tabel 1 geeft een overzicht van de medewerkers van Op Mezelf naar functie en inzet.

Tabel 1: Medewerkers naar functie, aantal en fte (per 1-1-2020)

Functie	Aantal	Fte
Administratief medewerker	2	1,7
Assistent begeleider	10	7,8
Begeleider	6	4,1
Controller	1	0,7
Directeur Zorg	1	0,7
Huishoudelijk medewerker	3	1,9
Medewerker technische dienst	1	0,8
Ondersteuningsplanverantwoordelijke	7	6,1
Senior ondersteuningsplanverantwoordelijke	4	3,4
Toezichthouder/beveiliging	1	0,5
Totaal	36	27,6
Stagiair	3	1,3

Medewerkers (directe ondersteuning) naar cluster

2020

Tabel 2 laat vervolgens de onderverdeling van medewerkers in directe ondersteuning naar wonen/dagbesteding zien. Het gaat dus alleen om (assistent) begeleiders en (senior) ondersteuningsplanverantwoordelijken (opv). De groepswoning met 10 cliënten had 6,3 fte aan ondersteuning, Family Homes 1 en 2 hadden ruim 4 fte; Family Home 5 had 2,4 fte. Dagbesteding Soek telde ruim 2 fte. Voor ambulante begeleiding was 1,4 fte beschikbaar. In paragraaf *In- en uitstroom, functies van medewerkers* wordt dieper ingegaan op veranderingen van personele inzet in 2020 en 2021.

Tabel 2: Medewerkers in directe ondersteuning naar functie, opleiding en fte (per 1-1-2020)

Functie / Cluster	Assistent begeleider	Begeleider	Opv [§]	Senior Opv	Totaal	
					fte	aantal
Groepswoning*	5	3	1	0	6,3	9
Family Home 1	0	1	2	2	4,3	5
Family Home 2	1	2	2	0	4,4	5
Family Home 5	1	0	2	0	2,4	3
Dagbesteding Soek [#]	3	0	0	0	2,4	3
Ambulante begeleiding	0	0	0	2	1,4	2
Totaal	10	6	7	4	21,4	27

[§]: Opv: ondersteuningsplanverantwoordelijke; * plus 1 stagiair; 0,3 fte; [#]: plus 2 stagiairs; 1,0 fte

Leeftijd en geslacht

De meerderheid van de medewerkers per 1-1-2020 was vrouw (25 van de 36 medewerkers); bij de directe ondersteuners gaat het om 20 vrouwen (23 met stagiairs meegeteld) en zeven mannen. Eind 2021 was 69% van alle medewerkers in dienst vrouw (n=36); voor de directe ondersteuners gold dat voor 72%. Van de zes stagiairs/vrijwilligers zijn er vier vrouw.

De gemiddelde leeftijd van alle medewerkers in dienst (begin 2020) was ruim 39 jaar (min-max: 22-61 jaar); voor de directe ondersteuners ligt dat gemiddelde iets lager: bijna 37 jaar (min-max: 22-60 jaar). De drie stagiairs zijn gemiddeld ruim 27 jaar (min-max: 18-42 jaar).

Eind 2021 was dat 42,1 jaar (min-max: 21-63 jaar) voor alle medewerkers in dienst en 39,6 jaar (min-max: 21-61 jaar). De gegevens voor de stagiairs/vrijwilligers: 29,0 (18-41) jaar.

Opleidingsniveau

Begin 2020 waren de 11 (senior) opv zijn wo-, hbo- en mbo-opgeleid (resp. 1, 5, 5 medewerkers). De 16 (assistent) begeleiders waren of werden mbo-opgeleid (zie tabel 3a). Het aandeel mbo-opgeleiden was toen 58%.

Eind 2021, twee jaar later, was de aanwas van medewerkers voor al mbo-geschoold, slechts één medewerker was nog in opleiding. In totaal had 77% een mbo-opleiding, dat was duidelijk meer dan in 2020. Wanneer medewerkers die een mbo-opleiding volgen (mbo i.o.) worden meegeteld, dan is het aandeel op beide meetmomenten nagenoeg gelijk (77% vs. 79%).

Tabel 3a: Medewerkers in directe ondersteuning naar functie, opleidingsniveau en aantal/fte (per 1-1-2020)

Functie/ Opleiding	Assistent begeleider	Begeleider	Opv	Senior opv	Totaal	
					aantal	fte
hbo	0	0	3	2	5	4,2
mbo	5	6	4	1	16	12,4
mbo i.o.	5	0	0	0	5	3,8
wo	0	0	0	1	1	1,0
Totaal aantal	10	6	7	4	27	-
Totaal fte	7,8	4,1	6,1	3,4	-	21,4

Tabel 3a: Medewerkers in directe ondersteuning naar functie, opleidingsniveau en aantal/fte (per 31-12-2021)

Functie/ Opleiding	Ass. begeleider i.o.	Begeleider	Coörd. (dagb.)	Opv	Senior opv	Totaal	
						aantal	fte
hbo	0	1	2	2	1	6	5,0
mbo	9	10	3	8	0	30	24,7
mbo i.o.	0	1	0	0	0	1	0,6
wo	0	0	0	1	1	2	1,9
Totaal aantal	9	12	5	11	2	39	
Totaal fte	7,7	8,9	4,8	9,3	1,4		32,1

Jaren dienstverband

Op Mezelf is een jonge organisatie. Medewerkers zijn dus nog maar kort in dienst.

De gemiddelde duur van het dienstverband (per 1-1-2020) van alle medewerkers was ruim een jaar (374 dagen). Twee jaar later was dat 1,7 jaar.

Het langste dienstverband in 2020 was is 2,3 jaar, eind 2021 iets meer dan vier jaar.

Voor de directe ondersteuners was begin 2020 de duur van het dienstverband iets minder dan een jaar: 362 dagen. Twee jaar later 1,6 jaar.

In- en uitstroom, functies van medewerkers

2020

In 2020 (tot en met september) zijn acht medewerkers/stagiairs uitgestroomd: twee assistent begeleiders, twee begeleiders, een huishoudelijk medewerkers, een opv, een senior opv en een stagiair.

Er werden 18 nieuwe medewerkers/stagiairs verwelkomd: administratief medewerker (n=1), assistent begeleider (n=5), begeleider (n=3), huishoudelijk medewerker (n=1), medewerker technische dienst (n=1), opv (n=3), stagiair (n=3), toezichthouder/beveiligster (n=1).

Per 30-9-2020 zijn er dus 44 medewerkers in dienst (waarvan 32 medewerkers (26,0 fte) voor directe ondersteuning), plus vijf stagiairs. Gezamenlijk zijn dat 49 personen met dat 36,9 fte (tabel 4).

April 2021

Per 1-4-2021 had Op Mezelf 48 personeelsleden in dienst met 37,3 fte. Bovendien zijn vier stagiairs (1,7 fte) werkzaam bij Op Mezelf. Samen gaat het dan om 52 personen.

In vergelijking met november 2020 zijn er enkele veranderingen, vooral in benaming van functies.

- Nieuwe functies: coördinator (n=4; 3,8 fte), facilitair medewerker (n=2; 1,5 fte), HR-functionaris (n=1; 0,4 fte), senior medewerker zorgadministratie (n=1; 0,1 fte). Echter, de coördinatoren waren eerst opv. Facilitair medewerkers heetten eerder huishoudelijk medewerkers, een van de administratief medewerkers is nu HR-functionaris. De senior medewerker zorgadministratie is wel nieuw. Enkele voormalige (assistent)begeleiders zijn nu opv.
- In vergelijking met eind september 2020 zijn acht nieuwe medewerkers in dienst gekomen; drie medewerkers zijn vertrokken.
- Aantal fte (excl. stagiairs) is toegenomen met 3,0; het aantal medewerkers met 4.

Juli 2021

Aan het einde van het tweede kwartaal beschikte Op Mezelf over 49 personeelsleden, goed voor 38,9 fte. samen. Daarnaast waren er ook nog twee vrijwilligers (1,1 fte. voor Soek en Family Home 2) en een stagiair (0,4 fte. voor Family Home 2). Samen gaat het dus om 52 personen, die al dan niet betaald werkzaam zijn voor Op Mezelf (tabel 4).

36 medewerkers (29,6 fte.) worden ingezet voor directe ondersteuning van cliënten (tabel 5); exclusief stagiairs en vrijwilligers. Een senior opv werkt voor Directie & Bedrijfsvoering en is hierin dus niet meegerekend.

In kwartaal 2 zijn diverse functies vervallen (administratief medewerker, HR-functionaris, facilitair medewerker) en zijn er bijgekomen (o.a. gastvrouw, staffunctionaris P&O, assistent begeleider in opleiding, vrijwilligers). Het ging veelal om een andere functienaam, uitgevoerd door dezelfde medewerkers.

Op persoonsniveau werd in die periode afscheid genomen van zes medewerkers en werden ook zes nieuwe medewerkers verwelkomd.

December 2021

Eind december waren 52 medewerkers (41,2 fte) in dienst bij Op Mezelf. Samen met vier stagiairs en twee vrijwilligers (2,6 fte) betekende dat een personeelsbestand van 58 medewerkers met 43,8 fte (tabel 4, vervolg).

Voor de direct ondersteuning is op dat meetmoment 32,1 fte beschikbaar, met in totaal 39 medewerkers (excl. stagiairs/vrijwilligers).

In vergelijking met juli 2021 is dat een toename van 2,3 fte. voor personeel in dienst en 1,1 fte. extra voor stageplaatsen/vrijwilligers. In deze periode (juli-december) werd het contract van twee medewerkers beëindigd; acht medewerkers kwamen in dienst.

Uitstroom vergeleken

In Zuid-Limburg was de uitstroom uit de sector zorg en welzijn in de periode 2018-2020 bijna 9%^[3]. Bij Op Mezelf ligt dat hoger. In twee jaar (2020-2021) stroomden 19 medewerkers uit, op een gemiddeld personeelsbestand (alle functies en incl. medewerkers niet in loondienst) van bijna 49 (2020-2021). Wanneer alleen wordt gekeken naar medewerkers in loondienst voor directe ondersteuning blijkt de uitstroom ook relatief hoog: 12 medewerkers vertrokken op een gemiddeld bestand van 33 personen. Opgemerkt wordt wel dat het gaat om een klein bestand van medewerkers, waardoor het vertrek van enkelen forse invloed heeft op de hoogte van het aandeel uitstroom.

In de het deelrapport Achtergrond^[2] is aangegeven dat Op Mezelf sensitieve, empathische en responsieve ondersteuning wil bieden aan haar cliënten. Daar hoort ook een stabiel bestand van medewerkers bij: ze moeten namelijk weet hebben van de achtergronden en ondersteuningsbehoeften van cliënten. Bij veel wisselingen van medewerkers kan dit uitgangspunt dus in het gedrang komen.

Tabel 4: Medewerkers naar functie, aantal en fte (afgerond); per 1-1-2020, 30-6-2020 en 30-9-2020

Functie	1-1-2020		30-6-2020		30-9-2020		1-4-2021		1-7-2021	
	aantal	fte	aantal	fte	aantal	fte	aantal	fte	aantal	fte
Administratief medewerker	2	1,7	3	2,1	3	2,1	2	1,7		
Assistent begeleider	10	7,8	10	8,1	13	10,7	11	8,7	1	0,7
Assistent begeleider i.o.									9	7,6
Begeleider	6	4,1	7	5,2	7	5,2	9	7,2	8	6,0
Controller	1	0,7	1	0,7	1	0,7	1	0,7	1	0,7
Coördinator							4	3,8	4	3,8
Coördinator dagbesteding									1	1,0
Directeur Zorg	1	0,7	1	0,7	1	0,7	1	0,7	1	0,7
Facilitair medewerker							2	1,5		
Gastvrouw									3	2,1
HR-functionaris							1	0,4		
Huishoudelijk medewerker	3	1,9	3	2,3	3	2,3				
Management secretaresse									1	0,7
Medewerker Financiële Administratie & Inkoop									1	1,0
Medewerker technische dienst	1	0,8	2	1,0	2	1,0	2	1,2	1	0,9
Ondersteuningsplan-verantwoordelijke	7	6,1	8	6,9	9	7,7	10	8,4	12	10,2
Senior medewerker zorgadministratie							1	0,1	1	0,1
Senior ondersteuningsplan-verantwoordelijke	4	3,4	3	2,4	3	2,4	3	2,4	3	2,4
Staffunctionaris P&O									1	0,7
Toezichthouder/beveiliging	1	0,5	2	1,5	2	1,5	1	0,5	1	0,5
Totaal	36	27,6	40	30,9	44	34,3	48	37,3	49	38,9
Stagiair	3	1,3	3	1,3	5	2,6	4	1,7	1	0,4
Vrijwilliger									2	1,1

Tabel 4 (vervolg): Medewerkers naar functie, aantal en fte (afgerond); per 31-12-2021

Functie	31-12-2021	
	aantal	fte
Administratief medewerker	-	
Assistent begeleider	-	
Assistent begeleider i.o.	9	7,7
Begeleider	12	8,9
Controller	1	0,7
Coördinator*	5	4,8
Coördinator dagbesteding	1	1,0
Directeur Zorg	1	0,7
Facilitair medewerker	-	
Gastvrouw	3	2,1
HR-functionaris	-	
Huishoudelijk medewerker	-	
Management secretaresse	1	0,7
Medewerker Financiële Administratie & Inkoop	1	1,0
Medewerker technische dienst	1	0,9
Ondersteuningsplanverantwoordelijke*	12	10,2
Senior medewerker zorgadministratie	1	0,1
Senior ondersteuningsplan-verantwoordelijke	2	1,4
Stafffunctionaris P&O	1	0,7
Toeziethouder/beveiligers	1	0,5
Subtotaal	52	41,2
Stagiair	4	1,5
Vrijwilliger	2	1,1
Totaal	58	43,8

*waarvan 1 in onder Directie & Bedrijfsvoering valt

Tabel 5: Medewerkers in directe ondersteuning naar cluster, functie en (afgerond) fte (30-6-2020, 30-9-2020, 1-4-2021, 1-7-2021)

Functie / Cluster	Assistent begeleider (i.o.)	Begeleider	Opv	Senior opv	Totaal		
					fte	aantal	
30-6-2020							
Groepswoning%	4	2	1	0	5,1	7	
Family Home 1	1	1	2	0	3,3	4	
Family Home 2	1	2	3	0	5,2	6	
Family Home 5	1	2	2	0	4,1	5	
Dagbesteding Soek#	3	0	0	0	2,4	3	
Ambulante begeleiding	0	0	0	2	1,4	2	
Totaal	10	7	8	3	22,6	28	
30-9-2020							
Groepswoning^	5	2	1	0	5,9	8	
Family Home 1+	1	1	2	1	4,3	5	
Family Home 2+	0	2	4	0	5,1	6	
Family Home 4 (formeel vervallen, medewerker staat daar nog wel genoemd)	1	0	0	0	0,8	1	
Family Home 5	2	2	2	0	5,1	6	
Dagbesteding Soek+	4	0	0	0	3,3	4	
Ambulante begeleiding	0	0	0	2	1,4	2	
Totaal	13	7	9	3	26,0	32	
1-4-2021							
Functie	Assistent begeleider	Begeleider	Coör- dinator	Opv	Senior opv	Totaal	
						fte	aantal
Groepswoning'	3	2	1	3	0	7,4	9
Family Home 1^	1	3	1	2	0	5,8	7
Family Home 2^	2	1	1	1	0	4,1	5
Family Home 5	2	2	1	4	0	7,3	9
Dagbesteding Soek^	3	1	0	0	0	3,4	4
Ambulante begeleiding	0	0	0	0	2	1,4	2
Totaal	11	9	4	10	2	29,5	36
1-7-2021							
Functie	Assistent begeleider (i.o.)	Begeleider	Coör- dinator (dagbst)	Opv	Senior opv	Totaal	
						fte	aantal
Groepswoning	3	3	1	2		7,2	9
Family Home 1	1	2	1	2		4,9	6
Family Home 2	1	2	1	3		6,2	7
Family Home 5	2	1	1	4		6,7	8
Dagbesteding Soek	3		1			4,3	4
Ambulante begeleiding					2	1,4	2
Totaal	10	8	5	11	2	29,6	36

%; plus 1 stagiair; 0,3 fte; #: plus 2 stagiairs; 1,0 fte; ^: plus 2 stagiairs; 1,2 fte; +: plus ieder een stagiair (0,4, 0,4 en 0,6 fte)

' : plus 1 stagiair; >: plus 1 stagiair; <: plus 1 stagiair en 1 beveiliger; } : plus 1 stagiair; ~: plus 1 stagiair en 2 vrijwilligers voor Soek en FH2; beveiliger (FH1)

Tabel 5 (vervolg): Medewerkers in directe ondersteuning naar cluster, functie en (afgerond) fte ; 31-12-2021)

31-12-2021							
Functie	Assistent begeleider i.o.	Begeleider	Coördinator (dagbst)	Opv	Senior opv	Totaal	
						fte	aantal
Groepswoning	3	4	1	2	0	7,7	10
Family Home 1	1	2	1	2	0	4,9	6
Family Home 2*	1	3	1	3	0	7,0	8
Family Home 5	2	3	1	4	0	8,2	10
Dagbesteding Soek^	2	0	1	0	0	2,9	3
Ambulante begeleiding#	0	0	0	0	2	1,4	2
Totaal	9	12	5	11	2	32,1	39

*: plus 2 stagiairs en 1 vrijwilliger (1,3 fte)

^: plus 1 stagiair en 1 vrijwilliger (1,1 fte)

#: plus 1 stagiair (0,2 fte)

Medewerkerstevredenheid

Minimaal jaarlijks wordt de arbeidstevredenheid van medewerkers gemeten. De vragen zijn gebaseerd op de methode van Leansixsigmatools^[4], soms aangepast en/of aangevuld met andere vragen. Evenals bij het cliëntentevredenheidsonderzoek, kan geen informatie over de validiteit van de vragenlijst worden gegeven.

▼Op Mezelf heeft zich tot taak gesteld dat het gemiddelde rapportcijfer na 2019 per categorie 7,0 of hoger moet zijn. Daarnaast mag het gemiddelde rapportcijfer niet statistisch significant dalen. Helaas zijn de gegevens niet op persoonsniveau aangeboden, maar als gemiddelde per vraag en categorie. Daardoor is de berekening van statistisch significantie niet mogelijk. Daarom is voor de regel dat het cijfer van categorieën niet met meer dan 0,5 mag dalen ten opzichte van eind 2019 én 7,0 of hoger moet zijn. De respons mag niet lager zijn dan in 2020 (62%).

Na 2018 (medewerkers Op Mezelf en Second Force Chance gezamenlijk) en 2019, werden medio 2020 medewerkers van Op Mezelf weer bevraagd. De respons in 2020 is met iets meer dan 50% beduidend lager dan de jaren daarvoor (tabel 6). De precieze datum van afname van de vragenlijsten is niet bekend, vandaar dat een schatting is gemaakt van de respons. Subcategorieën van de vragenlijst zijn:

- management,
- organisatie (visie, missie, strategie, doelstellingen, cultuur),
- interne communicatie,
- externe communicatie,
- arbeidsvoorwaarden,
- werkomstandigheden,
- samenwerken en betrokkenheid,
- kwaliteit,
- arbeidstevredenheid,
- persoonlijke ontwikkeling,
- algemeen.

Tabel 6 laat de resultaten zien.

Tabel 6: Gemiddelde scores van medewerkers Op Mezelf op categorieën van arbeidstevredenheid 2018, 2019, 2020.

Categorie	2018* (respons: 80%; Op Mezelf en Second Force Chance)	2019** (respons: 62%)	2020 (respons: n=23; plm. 52%)
Management	7,3	7,3	7,7
Organisatie	7,4	7,1	7,8
Interne communicatie	6,8	6,7	7,1
Externe communicatie	6,6	6,5	6,6
Arbeidsvoorwaarden	6,9	6,8	6,9
Werkomstandigheden	6,9	6,6	7,1
Samenwerken en betrokkenheid	6,6	6,3	6,7
Kwaliteit	6,9	6,5	6,9
Arbeidstevredenheid	7,5	7,2	7,6
Persoonlijke ontwikkeling	7,3	6,3	6,6
Algemeen	7,0	6,9	8,0

*, ** bronnen: [5, 6]

Medewerkers konden via beantwoording van een vraag ('Ik ben, over het algemeen, tevreden over het werken bij Op Mezelf'; categorie algemeen) een algemeen oordeel geven. In 2018 scoorden medewerkers 7,0 (medewerkers van alleen Op Mezelf scoorden 7,3). In 2019 was dat lager: 6,9 en in 2020 ruim een punt hoger (8,0).

Medewerkers scoorden 7,0 of hoger op de categorieën management, organisatie, interne communicatie, werkomstandigheden, arbeidstevredenheid.

Maar de volgende categorieën werden te laag gewaardeerd: externe communicatie arbeidsvoorwaarden, samenwerken en betrokkenheid, kwaliteit, persoonlijke ontwikkeling. wel zijn alle scores voldoende (6 of hoger) en in 2020 hoger dan in 2019.

► Vijf categorieën scoren lager dan de afgesproken grens. Het responspercentage is in 2020, met iets meer dan 50%, lager dan de jaren ervoor.

► Ten opzichte van 2019, waren medewerkers wel tevredener in 2020 over alle categorieën, waarbij organisatie, werkomstandigheden en algemeen 0,5 of meer punten hoger scoorden.

► In 2021 is geen arbeidstevredenheidmeting uitgevoerd. Aangegeven redenen zijn 'vragenlijstmoeheid' van medewerkers en andere prioriteringen gezien de covid-19-crisis.

Beschikbaarheid van voldoende medewerkers per Family Home

Op Mezelf heeft per 1-1-2020 vijf Family Homes. Het gaat bij vier ervan om appartementen waar cliënten begeleid zelfstandig wonen. Het vijfde Family Home is enerzijds een groepswoning en anderzijds cliënten met ambulante ondersteuning. Organisatorisch zijn Family Homes 1 en 3 geclusterd, Family Home 2 en 4, Family Home 5 met ambulante ondersteuning, en de groepswoning. Family Home 4 is overigens in het voorjaar van 2020 vervallen.

▼ Cliënten hebben, op basis van hun indicatie, recht op een aantal uren ondersteuning per bepaalde tijdseenheid.

Voor de drie clusters is berekend of de aanwezige personele formatie voldoet. Dit is gedaan met behulp van het rekenmodel van bureau HHM^[7].

Tabel 6 laat de uitkomsten zien per juli 2020. Alle Family Homes, behalve Family Home 2, hebben voldoende personele ondersteuning. Family home 2 mist 4% (0,27/7,18).

► In totaal is medio 2020 bijna 2 fte meer ingezet dan op grond van indicaties nodig is.

Tabel 6: Family homes naar aantal cliënten en minimale personeelsbezetting (7-7-2020)

Family home	Aantal cliënten	Formatie op basis van indicatie	Gerealiseerde formatie	Verschil
Family home 1 (begeleid zelfstandig wonen)	7	5,23	6,13	+0,90
Family home 3 (begeleid zelfstandig wonen)	6			
Family home 2 (begeleid zelfstandig wonen)	8	7,18	6,90	-0,27
Family home 4 (begeleid zelfstandig wonen)	9			
Family home 5 (begeleid zelfstandig wonen en ambulant)	12+7	4,85	5,24	+0,39
Family home Groepswoning	12	5,87	6,79	+0,92
Totaal (afgerond)	61	23,1	25,1	1,9

Op 1 april 2021 zijn deze berekeningen herhaald met de dan geldende aantallen (personeel zonder huishoudelijk medewerkers en toezichthouders).

De groepswoning had per die datum 1,1 fte teveel aan formatie. De appartementen 3,3 fte te weinig. Echter, de formatie van dagbesteding (3,4 fte) is niet in meegenomen bij de woonondersteuning, maar wel in het rekenmodel. Wanneer de formatie in totaliteit, dus met dagbesteding, wordt gezien, is er voldoende formatie.

► Per april 2021 is voldoende formatie ingezet.

Eind 2021 is gerekend met een nieuw model, waarin wordt uitgegaan van de netto formatie (dus exclusief overlegtijd, scholing etc.).

Uit die berekeningen op weekbasis bleek een tekort aan formatie van 19%: Op Mezelf diende 918 uren in te zetten, maar er waren 740 formatie-uren beschikbaar. Door het inzetten van vrijwilligers, stagiairs en het verminderen van overlegtijd, kon de benodigde ondersteuning overigens wel worden gegeven. Er zijn vervolgens acties ondernomen om nieuwe medewerkers te werven.

► Eind 2021 was er een tekort aan formatie.

Buddy

Het uitgangspunt is dat iedere nieuwe medewerker aan een collega wordt gekoppeld. Deze collega maakt de nieuwe werknemer wegwijs in de organisatie en is aanspreekpunt voor informele reflectie.

► Deze gegevens zijn in 2020 en 2021 niet structureel bijgehouden door Op Mezelf.

Scholing

Op Mezelf heeft het volgende scholingsprogramma 2019-2020 vastgesteld (tabel 7).

Uit jaargesprekken met medewerkers kunnen aanvullende individuele scholingswensen voortkomen. Ook (bij)scholingen die voortkomen uit specifieke situaties vanuit het primaire proces kunnen worden toegevoegd aan het scholingsplan.

Tabel 7: Scholingsprogramma Op Mezelf 2019-2020, naar soort, medewerkers en frequentie

Soort scholing	Wie	Frequentie
BHV herhaling	Alle huidige BHV-medewerkers (verplicht)	jaarlijks
Agressiehanteringstechniek	Alle medewerkers (verplicht)	jaarlijks
Medicatieverstrekking	Alle medewerkers primaire proces (verplicht)	jaarlijks
Modules Basiskennis, Vaardigheden, Psychische aandoeningen en lichamelijke aandoeningen		
Veilig Incidenten Melden	MT-leden	eenmalig
Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling	Alle medewerkers (verplicht)	eenmalig
Informatieveiligheid Care standaard	Alle medewerkers (verplicht)	eenmalig
Informatieveiligheid Veiligheidsregio	Alle medewerkers (verplicht)	eenmalig
Op Eigen Benen	Nieuwe medewerkers (verplicht)	jaarlijks
Afnemen INVRA Werken		eenmalig
BBL Specifieke doelgroepen	BBL leerlingen	
Medicijngebruik (Medicijnrol)	Medewerkers primair proces (keuzemogelijkheid)	jaarlijks
SOAP rapporteren en SMART formuleren	Alle medewerkers primaire proces (keuzemogelijkheid)	eenmalig
LVB en Justitie	Directeur Zorg en senior opv	eenmalig
Cliendo, het ECD voor de zorg	Directeur Zorg en senior opv	eenmalig
Wet Zorg en Dwang	Directeur Zorg, Kwaliteitsmedewerker, Senior opv	eenmalig
Medezeggenschap en de zorg	PVT medewerkers (personeelsvertegenwoordiging)	eenmalig
Zelforganisatie	Directeur Zorg en senior opv	eenmalig
Basis Antroposofie	Alle medewerkers (keuzemogelijkheid)	eenmalig
Wet Zorg en Dwang	MT leden	eenmalig
Omgaan met seksualiteit	Alle medewerkers primair proces (keuzemogelijkheid)	eenmalig
Omgaan met spanningsvol gedrag van cliënten (light)	Alle medewerkers primair proces (keuzemogelijkheid)	eenmalig
Omgaan met spanningsvol gedrag van cliënten	Alle medewerkers primair proces (keuzemogelijkheid)	eenmalig
Herkennen van en omgaan met LVB	Alle medewerkers (Keuzemogelijkheid, verplicht voor zij-instromers)	eenmalig
LVB en Criminaliteit	Alle medewerkers (keuzemogelijkheid)	eenmalig
LVB en Verslaving	Alle medewerkers (keuzemogelijkheid)	eenmalig
LVB en Seksualiteit/Kinderwens	Alle medewerkers (keuzemogelijkheid)	eenmalig
Basiscursus OR; voor beginnende OR-leden	PVT leden	eenmalig
Individuele scholingswensen n.a.v. jaargesprek	Alle medewerkers (keuzemogelijkheid)	eenmalig
Symposia en congressen	Alle medewerkers (keuzemogelijkheid)	eenmalig

In 2020 behaalden 29 medewerkers het BHV- en AED-certificaat (een jaar geldig). Ook in dat jaar volgden 20 medewerkers een opleiding: Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL; 10), Beroeps Opleidende Leerweg (BOL; 1), BOL via stage (6), HBO-Social Work (2), zorgmanagement (1).

► Over de bijscholingen in 2020 en 2021 zijn geen data verstrekt.

Dit had deels te maken met de covid-19-uitbraak en de beperktere mogelijkheden voor scholing.

▼ Voor 2022 is echter wel weer een bij- en nascholingsprogramma opgesteld.

‘De scholing van 2022 zal bestaan uit een gedeelte verplichte scholing voor alle medewerkers zoals bedrijfshulpverlening, medicatieverstrekking. Nadrukkelijk zullen de coördinatoren en het management geschoold gaan worden op enkele onderdelen die van belang zijn voor het totaal van de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn ziekteverzuimbegeleiding, effectief vergaderen en het voeren van gesprekken met medewerkers en anderen. ... In 2022 zal ook een herhaling plaatsvinden in de cursus op eigen benen voor alle medewerkers. ... [Bovendien is er]... nog steeds sterke behoefte aan een training rondom agressiehantering, de-escalatie van gedrag.’.

Ziekteverzuim

Kritische succesfactoren

Werkgerelateerd ziekteverzuim is een van de graadmeters van de arbeidstevredenheid en/of -omstandigheden van medewerkers.

Op Mezelf wil daarom gedurende het evaluatietraject inzicht hebben en geven in ziekteverzuim.

▼ Uitgangspunt is dat het gemiddeld ziekteverzuim de landelijke cijfers van gezondheids- en welzijnzorg niet mag overstijgen. In die branche lag het verzuimaandeel op 5,7 % in 2018 en 2019^[8].

In 2020 lag het landelijk verzuimpercentage in deze sector overigens, mede door de covid-19-crisis, hoger: 6,4 (per kwartaal: 6,6; 6,1; 5,9; 6,9)^[9].

In 2021 was het landelijk verzuimpercentage 6,8; resp. 6,8, 6,5, 6,3 en 7,5 in de opeenvolgende kwartalen.

Gegevens 2019-2021

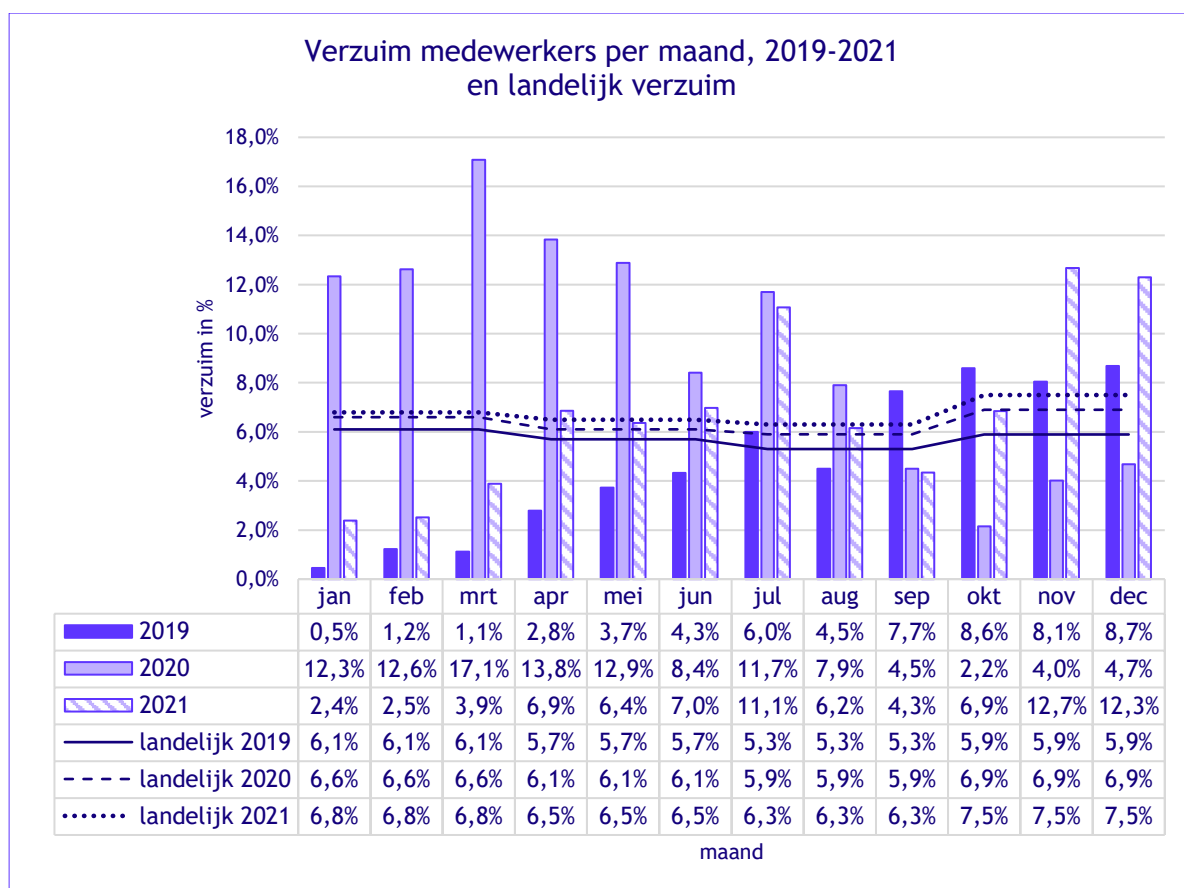
Grafiek 1 laat de gegevens van 2019, 2020 en 2021 zien.

Bij Op Mezelf was het verzuimpercentage over 2019 gemiddeld 4,8%; dat is lager dan landelijk. Vanaf september 2019 tot en met augustus 2020 bleek het ziekteverzuim echter veel hoger dan het landelijke cijfer, met zelfs 17% in maart 2020. Vanaf september 2020 lag het verzuimpercentage weer onder het landelijke gemiddelde (tussen 2,2 en 4,7%).

► Het ziekteverzuim in de eerste acht maanden van 2020 was veel hoger dan de afgesproken grens van het landelijk gemiddelde.

► Daarna (september 2020 tot en met maart 2021) zakte het verzuimpercentage fors onder het landelijk gemiddelde.

► In kwartaal 2 van 2021 was het aandeel verzuim bij Op Mezelf ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde. In juli was er fors meer verzuim (11%) dan landelijk. Navraag leerde dat dat vooral covid-19-gerelateerd was: een team was wegens besmetting ziekgemeld. Het verzuim daalde daarna tot onder het landelijke gemiddelde in september en oktober. In de twee laatste maanden van 2021 was er weer beduidend meer (vooral covid-19-gerelateerd) ziekteverzuim (ruim 12% t.o.v. landelijk 7,5%).



Figuur 1: Verzuim medewerkers Op Mezelf 2019-2021 en landelijk verzuim

Mijn verhaal

Gedurende het evaluatietraject zijn gesprekken met medewerkers van Op Mezelf gehouden door Marian Maaskant - Onderzoek & Advies. Er is geen vastgesteld schema voor deze gesprekken, maar de 'Evaluatiehand' komt wel steeds aan bod (zie ook Deelrapport 2: Cliënten). Geïnterviewden zijn gevraagd te reflecteren op vijf thema's ten aanzien van hun werk of de organisatie:

- duim: waar ben je trots op?
- wijsvinger: welke richting wil je op?
- middelvinger: waar baal je van?
- ringvinger: waar ben je trouw aan, wat vind je belangrijk?
- pink: waarin ben je klein en wil je groeien?



In tekstvakken worden hun verhalen weergegeven. De namen van de medewerkers zijn, omwille van de privacy, niet hun werkelijke namen.

Noor

Een mooi initiatief werkt als een steen in de vijver: dan gebeurt er steeds meer.

Het uitgangspunt van Op Mezelf is zo mooi: cliënten die elkaar helpen. En met meer doelgroepen kan dat verder worden ontwikkeld. Ik denk aan minderjarige asielzoekers, mensen met forensische problematiek.

Maar ja, momenteel zie ik toch dat er medewerkers zijn die meer kennis over de doelgroep nodig hebben. Die kennis is nodig om de visie van Op Mezelf te begrijpen én in de praktijk te brengen. Desondanks is de samenwerking in het team goed.

De samenwerking met de buurt staat nog in de kinderschoenen. Covid-19 helpt daar ook niet bij. Op Mezelf moet daarin ook daadkrachtiger worden. Maar als je zelf initiatief toont om iets op te zetten, dan wordt dan wel van harte ondersteund.

Duim:	De onderlinge samenwerking en communicatie.
Wijsvinger:	De buurt moet echt meer worden betrokken; op mezelf moet meer een geheel worden zodat verschillen tussen de werkwijzen en visies van teams verminderen.
Middelvinger:	De kennis binnen teams moet worden verbeterd; zet niet alleen jonge mensen in maar ook mensen met meer levenservaring.
Ringvinger:	De visie is zo kenmerkend en mooi: cliënten die de kracht uit zichzelf halen.
Pink:	De communicatie van het MT kan veel beter, geef tweewekelijks een actualisatie van de stand van zaken; dat is zo gebeurd en voor medewerkers is het heel informatief.

Bas

Van kuilen in de weg word je beter.

Wat zo fijn is bij Op Mezelf dat eigen regie wordt gestimuleerd en er geen onnodige protocollen zijn. Maar er moet wel kadering zijn. Ook ten aanzien van aanname van cliënten moet een richting worden gekozen, we moeten daarin kritischer zijn. Niet alle mensen met zorgbehoeften passen zomaar bij Op Mezelf.

Specialisatie zou goed zijn, want dan kan meer en beter naar specifieke doelgroepen gekeken worden. Denk aan cliënten met autisme, borderline. Meestal wordt vooral vanuit de theorie naar bepaalde doelgroepen gekeken. Maar dan kunnen cliënten er zomaar bekaaid vanaf komen. Met specialisatie kan ondersteuning gerichter en dus beter worden toegepast. Medewerkers branden bovendien minder snel op omdat er meer begrip voor en acceptatie van elkaar is.

Duim:	De visie 'Geloof in jezelf en in cliënten' is essentieel.
Wijsvinger:	Houd de nu ingeslagen weg aan: de cliëntengroep is best complex. De locatie van Op Mezelf is wel oké, maar niet per se dé plek waar we moeten zijn. Verander dus niet te veel; zoals het nu is werkt het wel.
Middelvinger:	Er zijn, naar mijn mening, niet echt kritische factoren.
Ringvinger:	Cliënten, medewerkers, Op Mezelf: blijf trouw aan jezelf.
Pink:	Bij de dagbesteding is nog zoveel meer mogelijk. Durf te innoveren. Cliënten hebben er recht op en is ook voor hun ontwikkeling belangrijk.

Lisa

Zoals je zelf bent, er voor een ander zijn.

Toen ik bij Op Mezelf kwam werken, las ik dossiers van cliënten. Dat was heftig. Ik ben wel blij dat ik informatie had, want nu weet ik ook hun sterktes en zwaktes. Dan hoop ik dat ik er echt voor hen kan zijn.

Ik weet nu ook dat ik meer te weten wil komen over speciale doelgroepen; ik wil die cursus heel graag volgen.

Duim:	Cliënten krijgen de ruimte om mens te zijn en niet alleen maar iemand met ondersteuningsvragen.
Wijsvinger:	De organisatie kan best groeien, ook met ander doelgroepen zoals vluchtelingen. Iedereen heeft met zijn achtergrond sterke en zwakke kanten. Zo kunnen cliënten elkaar steunen.
Middelvinger:	De communicatie vanuit het MT kan beter. De opvang bij ziekte van medewerkers is nu nog onvoldoende.
Ringvinger:	De antroposofische 'tegenwoordigheid van geest'!! Er écht zijn voor elkaar. Dat is de kern van onze ondersteuning, daar moeten we trouw aan blijven.
Pink:	Ik heb het gevoel dat sommige cliënten te veel kansen krijgen. Soms moet Op Mezelf concluderen dat een cliënt niet past of te ver is gegaan. Dat gaat ten koste van andere cliënten. Op Mezelf moet groeien om daarin helder te zijn.

Paulien

(oud-medewerker)

De gelijkwaardigheid van cliënten is ook bij andere organisaties belangrijk, maar gaat bij Op Mezelf soepel.

Ik heb bijna drie jaar bij Op Mezelf gewerkt als begeleider. Nu werk ik ergens anders, omdat ik ben verhuisd. Anders zou ik nu nog steeds bij Op Mezelf werken, hoewel ik na verloop waarschijnlijk zou zijn vertrokken. De doelgroep waarvoor ik nu werk is gelukkig wel dezelfde. Op Mezelf streeft de antroposofische zorgvisie na en doet dat ook: er is echt aandacht voor gelijkwaardigheid van cliënten. Maar ik miste daar structuur, de rode draad. Scholing was wel beloofd, maar is te weinig van de grond gekomen. En met deze doelgroep moet je echt kennis van zaken hebben. Anders doe je hen en jezelf tekort.

- | | |
|---------------|--|
| Duim: | Altijd aandacht voor individuele cliënten, zij staan centraal. Er is gelijkwaardigheid. |
| Wijsvinger: | De structuur kan en moet beter. Protocollen moeten aanwezig zijn en gevolgd worden. Ook aandachtsfunctionarissen zijn nodig, je moet weten bij wie je terecht kan voor welke vraag of onderwerp. |
| Middelvinger: | De afstemming tussen de diverse afdelingen is niet goed. Iedereen bemoeit zich met alles of kan dat dat doen. Dat veroorzaakt onrust. Het is ook niet professioneel. |
| Ringvinger: | De client centraal! De gelijkwaardigheid van cliënten is kenmerkend voor Op Mezelf; het gaat ook soepel. |
| Pink: | Scholing!!! Dat is zo belangrijk, maar nog niet goed ontwikkeld. Dat heeft echt aandacht nodig. |

Meitie

(op haar verzoek haar werkelijke naam)

Wat is het doel van dagbesteding? Dáár moeten we het echt over hebben!

Ik werk bij de dagbesteding van Op Mezelf en heb een HR-achtergrond. Toen ik hier kwam werken voelde ik me welkom. Ik vond Op Mezelf vriendelijk overkomen. Dat is in andere organisaties wel eens anders. Daar zijn de kaders veel strakker. Hier krijgen medewerkers veel ruimte.

Voor cliënten is dagbesteding belangrijk. Maar het moet wel duidelijker worden wat het doel is van dagbesteding: is het gezellig samen de dag doorbrengen of gaat het ook om werken naar een 'hoger doel'? De antroposofische zorgt leert dat je moet proberen het meest haalbare uit iemand te halen. Dat is een mooi uitgangspunt, maar we moeten ons ook realiseren dat ontwikkelen ook binnen een andere marge kan.

- | | |
|---------------|---|
| Duim: | De vriendelijkheid en het welkom zijn is kenmerkend voor Op Mezelf. De ruimte die ik als medewerker krijg is, voelt fijn. 'Doe het maar' is de uitnodiging daarbij. Dat we als team bij elkaar ventileren wat mag, kan, moet, lukt, mislukt is dan wel heel belangrijk. Dat sterkt ons als team. |
| Wijsvinger: | Wat is het doel van de dagbesteding voor onze cliënten? Wat wil Op Mezelf met dagbesteding? Dat is nu niet helder. Voor de meeste huidige cliënten van Op Mezelf is regulier werk geen optie. Toch zijn er ook tussenopties tussen werk en zomaar bezig zijn. We moeten in gesprek gaan met het bestuur zodat we samen de kaders uitzetten voor de toekomst van dagbesteding. Dat is de richting die ik wens.
Het is mijn grote wens om jobcoach binnen Op Mezelf/Second Chance Force te worden. In die functie kan ik veel voor cliënten betekenen. |
| Middelvinger: | Op Mezelf heeft her en der 'groeipijnen'. Dat zijn zeker geen zwaarwegende zaken. Preventie van ziekteverzuim verdient wel meer belangstelling. Het verzuim is laag, maar toch!
De dagbesteding binnen Op Mezelf lijkt wel een kleine zelfstandige organisatie. Voor ons als team lijkt het alsof we erbij hangen. We werken met veel plezier voor en met cliënten, maar zeuren niet. Aandacht voor medewerkers die niet of weinig van zich laten horen, de 'zwijgers', mag en moet er meer zijn. En ja, daar hebben medewerkers zelf ook een taak in. Het moet van twee kanten komen. |
| Ringvinger: | 'Voor iedereen een plek.' Daar staat Op Mezelf voor. Houden zo! Integriteit en gehoord worden dat zijn voor ons team en dus ook voor mijzelf de pijlers waar we trouw aan willen blijven. |
| Pink: | Op Mezelf mag groeien in samenwerken met andere organisaties en ketenpartners. We missen, naar mijn idee, nog contact met organisaties die kunnen helpen bij werk voor cliënten, op welke wijze dan ook. Misschien zijn die er wel, maar het dagbestedingsteam hoort daar weinig van.
Ik wil groeien naar jobcoach: cliënten helpen om binnen hun marges te groeien tot wat ze aankunnen. |

Referenties

1. Maaskant, M. *Het Reddolfproject; de ontwikkeling van een inclusieve leefgemeenschap voor mensen met ondersteuningsbehoeften. Startnotitie*. Roermond: Marian Maaskant - Onderzoek&Advies, 2020.
2. Maaskant, M. *Het Reddolfproject; de ontwikkeling van een inclusieve leefgemeenschap voor mensen met ondersteuningsbehoeften. Eindrapportge Deel 1: Achtergrond*. Roermond: Marian Maaskant - Onderzoek&Advies, 2022.
3. CBS / Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn. Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn; arbeidsmobiliteit. Opgehaald 10 maart 2022, van <https://dashboards.cbs.nl/v3/AZWDashboard/>.
4. Leansixsigmatools. (2019). Medewerkerstevredenheidsonderzoek. Opgehaald 21-1-2021, van <https://leansixsigmatools.nl/wp-content/uploads/2019/05/inkijk-exemplaar-140-MTO-vragen-versie2019.pdf>.
5. Holtkamp, A., S. Mlekuz, G. Mlekuz & N. Krekels. *Kwaliteitsrapport 2018*. Heerlen: Op Mezelf, 2019.
6. Amkreutz, A. (z.j.). Rapport medewerkerstevredenheidsonderzoek 2019. Opgehaald 21-1-2021, van <https://www.opmezelf.nu/wp-content/uploads/2020/07/Rapport-Medewerkerstevredenheidsonderzoek-2019.pdf>.
7. Bureau HHM. *Handreiking Formatieplanning versie 7.0*. Enschede: HHM, 2011.
8. CBS-Statline. (2020). Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte. Opgehaald 17 juli 2020, van <https://opendata.cbs.nl/statline/?ts=1588842622385#/CBS/nl/dataset/80072ned/table>.
9. CBS. (2021). Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte. Opgehaald 23 april 2021, van <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/80072ned/table?ts=1619078631775>.