



# Online vragenlijstonderzoek

## Eigen regie en dialoog in sociaal werk

# Onderzoek naar eigen regie en dialoog in sociaal werk

1. Inleiding
2. Onderzoeksverantwoording
3. Respons en achtergrondkenmerken
4. Mijn werk
5. Mijn ontwikkeling
  - Persoonlijk Loopbaanbudget
6. Mijn werktijden en verlof
  - Individueel Keuze Budget (IKB)
7. De dialoog en samenwerking
8. Eigen regie
  - Weten-willen-kunnen-durven-mogen
  - Ruimte, Richting en Ruggensteun
9. Leidinggeven aan eigen regie
10. Samenvatting
11. Antwoord op onderzoeksvragen



## Achtergrond en opdracht

Gezamenlijke cao-partijen staan in 2023 voor de uitdaging om te komen tot een nieuwe arbeidsvoorwaarden-cao voor werknemers in de sector Sociaal werk. Voor werkgevers en werknemers is eigen regie een belangrijk thema: eigen regie op duurzame inzetbaarheid, op professionaliteit en op arbeidsvoorwaarden die dat ondersteunen. Dit uit zich ook in de cao, bijvoorbeeld in de afspraken over IKB, Loopbaanbudget en verlofsparen. Werknemers kunnen daarin eigen keuzes maken. In aanloop naar de komende onderhandelingen willen cao-partijen graag meer inzicht in hoe het thema Eigen regie en de daarmee samenhangende dialoog, in de cao kan worden bestendig, geïntensiveerd of verrijkt.

Onder de CAO Sociaal werk vallen circa 55.000 werknemers, die werkzaam zijn bij kleine, middelgrote en grote organisaties in het sociale domein. De cao-partijen hebben zich verenigd in het Fonds Collectieve Belangen Sociaal Werk werkt! Sociaal Werk werkt! is de samenwerking van werkgeversorganisatie Sociaal Werk Nederland en de werknemersorganisaties FNV Zorg & Welzijn en CNV Zorg & Welzijn. In het Platform Arbeidsmarkt Sociaal Werk en de cao-tafel Sociaal Werk zetten zij zich samen in voor een aantrekkelijke sector en een gezonde arbeidsmarkt met goede arbeidsvoorwaarden.

A-advies heeft van het fonds Sociaal Werk werkt! de opdracht gekregen om een onderzoek in de sector uit te voeren naar eigen regie en dialoog onder alle werknemers, werkzaam in de sector Sociaal werk.

# 1. Inleiding

Eigen regie is belangrijk om met plezier het werk te kunnen doen en professioneel het vak uit te kunnen oefenen. Dit betekent in sociaal werk dat je als werknemer zelf keuzes kunt maken en beslissingen kunt nemen ten aanzien van je ontwikkeling, werktijden, verlof en hoe je je werk uitvoert. Voor het nemen van eigen regie is een goede dialoog cruciaal. Met deze vragenlijst wil de cao-tafel Sociaal Werk graag onderzoeken hoe werknemers tegen eigen regie en de dialoog in het werk aankijken en wat daarbij kan helpen.

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

***Hoe kunnen we eigen regie en dialoog in of via de cao bestendigen, intensiveren en/of verrijken?***

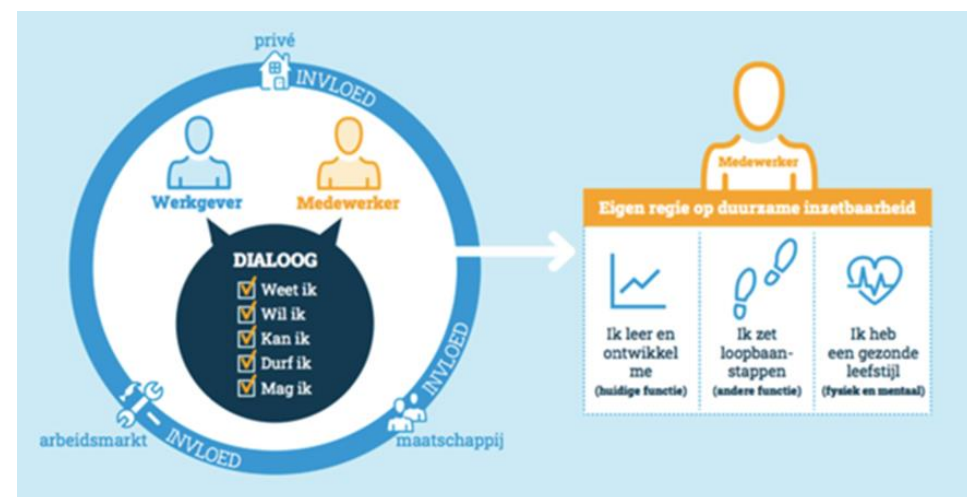
Het doel van het onderzoek naar eigen regie en dialoog in de cao is driedelig:

1. Inzicht krijgen in hoe eigen regie en dialoog in de huidige cao wordt ervaren en toegepast (gebruik, tevredenheid en doelmatigheid in relatie tot duurzame inzetbaarheid).
2. Inzicht krijgen in de wensen en behoeften, mogelijkheden en belemmeringen (spanningen) van werkgevers en werknemers om in de praktijk uitvoering te geven aan de eigen regie en op welke manier de dialoog daarbij belangrijk is?
3. Inzicht in de vraag op welk niveau stimulans/interventie gewenst is om eigen regie en dialoog te bevorderen: centraal (cao), decentraal (organisatie/medezeggenschap) of individueel (oplossend vermogen van medewerker/leidinggevende).

## Onderzoeksmodel

Onder eigen regie verstaan we de eigen verantwoordelijkheid nemen, zelf het stuur in handen nemen, keuzes maken en tot actie komen, en het (duurzaam inzetbare) gedrag blijven vertonen. Een medewerker beschikt over eigen regie, wanneer hi/zij beschikt over zelfreflectief vermogen, veerkracht en adaptief vermogen, zelfeffectiviteit en handelingsvaardigheid. (SER Eigen regie, september 2020).

Als basis voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van het onderzoeksmodel Eigen regie van de samenwerkende O&O-organisaties. Dit model gaat uit van vijf factoren, die van invloed zijn op het nemen van eigen regie door de medewerker: weten-willen-kunnen-durven-mogen.



Daarnaast is gebruik gemaakt van het 3R-model om te duiden wat de knoppen kunnen zijn waaraan gedraaid kan worden om eigen regie te stimuleren: Ruimte, Richting en Ruggesteun.



De resultaten in de rapportage zijn gebaseerd op een vragenlijst die samen met cao-partijen en het fonds Sociaal Werk werkt! is opgesteld.

De vragenlijst is online uitgezet onder alle medewerkers in de sector. De cao-partijen en het fonds hebben gezamenlijk de medewerkers daartoe uitgenodigd. Respondenten konden de vragenlijst anoniem invullen. De gemiddelde responstijd bedroeg 16 minuten.

De vragenlijst heeft uitgestaan in de periode van 27 februari tot 20 maart 2023. De vragenlijst bestond uit circa 40 inhoudelijke vragen over het thema Eigen regie en dialoog, en acht extra vragen voor respondenten met leidinggevende taken.

Van de respondenten zijn daarnaast de volgende achtergrondkenmerken uitgevraagd om meer inzicht te kunnen krijgen in de overeenkomsten en verschillen tussen groepen medewerkers:

- a. Het terrein waarop de respondent werkzaam is
- b. De omvang van de organisatie waarin de respondent werkzaam is
- c. Soort functie waarin de respondent werkzaam is
- d. Leeftijd van de respondent
- e. Arbeidsomvang van de respondent
- f. Soort arbeidsovereenkomst
- g. Loonschaal van de respondent
- h. Het al dan niet uitoefenen van leidinggevende taken door de respondent.

Antwoorden zijn geanalyseerd op twee niveaus: 1. totaalniveau (alle respondenten) en 2. uitsplitsingen naar kenmerken. Daar waar zich opvallende verschillen bij de gemaakte uitsplitsingen voordoen, worden deze expliciet benoemd in de rapportage. Daar waar geen opvallende verschillen gemeten zijn, wordt dit niet vermeld. Antwoorden als 'geen mening', 'weet ik niet' en 'niet van toepassing' zijn in de analyse buiten beschouwing gelaten.

## 2. Onderzoeks- verantwoording



## 3. Respons en achtergrondkenmerken

### **Kerncijfers sector**

De sector Sociaal werk bestaat uit ruim 1.730 kleine, middelgrote en grote organisaties. Bij deze organisaties werken 55.000 werknemers op verschillende werkterreinen, zoals welzijn breed (sociaal wijkteam, welzijn ouderen, welzijn jongeren en lokaal welzijnswerk), maatschappelijke opvang, maatschappelijk werk en overig sociaal werk (advies, samenwerkingsorganen). 17% geeft in zijn/haar werk leiding aan anderen. De gemiddelde leeftijd in de sector is 43 jaar. Gemiddeld werken werknemers 28,9 uur per week.

(Bron: Sociaal Werk werkt!, kerncijfers, juni 2022)

### **Respons**

In totaal zijn 2.405 medewerkers uit de sector Sociaal Werk werkt! gestart met het invullen van de vragenlijst en hebben 1.721 respondenten de vragenlijst volledig voltooid. Van de totale respondenten die de vragenlijst volledig hebben ingevuld, hebben 320 respondenten (19%) aangegeven leidinggevende taken uit te voeren in het werk. Deze respondent hebben extra vragen over het geven van leiderschap aan eigen regie voorgelegd gekregen. 296 respondenten met leidinggevende taken hebben deze vragen volledig beantwoord.

### **Respons naar achtergrondkenmerken**

Als we kijken naar de verdeling van de respondenten over de verschillende achtergrondkenmerken, dan is de respons op bijna alle aspecten hoog genoeg om verantwoord vergelijkingen tussen groepen respondenten te kunnen maken. Alleen de respons in de groep respondenten in loonschaal 3 of lager en de respons in de groep respondenten met een gemiddelde arbeidsomvang per week van 12 uur of minder, zijn te laag om vergelijkingen te kunnen maken. Deze groepen respondenten zijn samengevoegd met de daarop volgende categorie.

# Achtergrondkenmerken respondenten



## Werkterrein

<b>Welzijn breed</b> (waaronder: sociaal wijkteam, welzijn ouderen, welzijn jongeren, lokaal welzijnswerk)	43%	743
<b>Maatschappelijke opvang</b> (waaronder vrouwenopvang, 24-uursopvang)	15%	251
<b>Maatschappelijk werk</b> (waaronder: individuele dienst en hulpverlening)	14%	242
<b>Sociaal werk overig</b> (waaronder: advies, samenwerkingsorganen)	10%	167
Anders	18%	318



## Omvang organisatie

1 tot 10 medewerkers	3%	47
10 tot 50 medewerkers	24%	406
50 tot 100 medewerkers	19%	327
100 tot 500 medewerkers	31%	538
Meer dan 500 medewerkers	19%	334
Ik weet het niet	4%	69



## Soort functie

Uitvoering primaire proces	56%	968
Ondersteuning	18%	314
Staf of management	16%	282
Anders	9%	157

## Heb je een leidinggevende functie?

Ja	9%	151
Nee	82%	1.403
Ik heb een combinatie van uitvoerende en leidinggevende taken	10%	167

# Achtergrondkenmerken respondenten



## Leeftijd

Jonger dan 30 jaar	9%	151
30 tot 40 jaar	19%	334
40 tot 50 jaar	24%	412
50 jaar tot 60 jaar	31%	535
60 jaar of ouder	17%	289



## Arbeidsovereenkomst

Vast contract	82%	1408
Tijdelijk contract	17%	292



## Gemiddelde arbeidsomvang per week

Minder dan 20 uur	5%	86
20 tot 28 uur	28%	483
28 tot 36 uur	45%	775
36 uur of meer	22%	374



## Loonschaal

6 of lager	16%	276
7 tot en met 9	62%	1.067
10 tot en met 12	12%	206
13 of hoger	3%	56





## Werkplezier

Driekwart (76%) van de respondenten geeft met vier of vijf duimpjes (op een schaal van 1 t/m 5 duimpjes) aan met plezier naar het werk te gaan.

De gemiddelde score ligt op 3,9 punten.

Respondenten met een leidinggevende functie scoren met gemiddeld 4,2 punten net iets hoger dan de respondenten zonder leidinggevende taken.

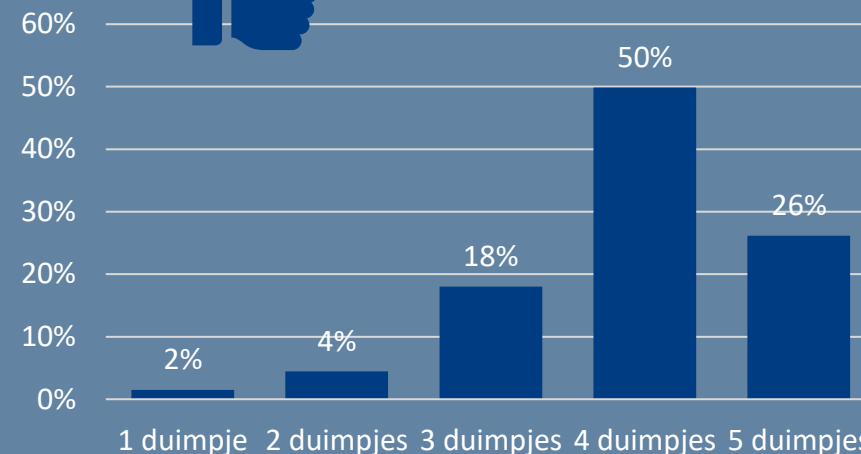
De inhoud van het werk en de samenwerking binnen het team dragen het meeste bij aan het werkplezier dat wordt ervaren. Van alle respondenten geven medewerkers in kleine organisaties de hoogste score aan de inhoud van het werk en het samenwerken. Jongeren vinden de samenwerking binnen het team nog net iets belangrijker dan hun oudere collega's. De ontwikkelingsmogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden dragen onder alle groepen respondenten veel minder vaak bij aan het werkplezier dat wordt ervaren.

**Het werkplezier dat medewerkers ervaren, wordt vooral bepaald door de inhoud van het werk en de samenwerking met collega's. Bevlogenheid lijkt de belangrijkste drijfveer, een intrinsieke motivatie om iets voor een ander te betekenen zonder er perse waardering voor terug te verlangen.**

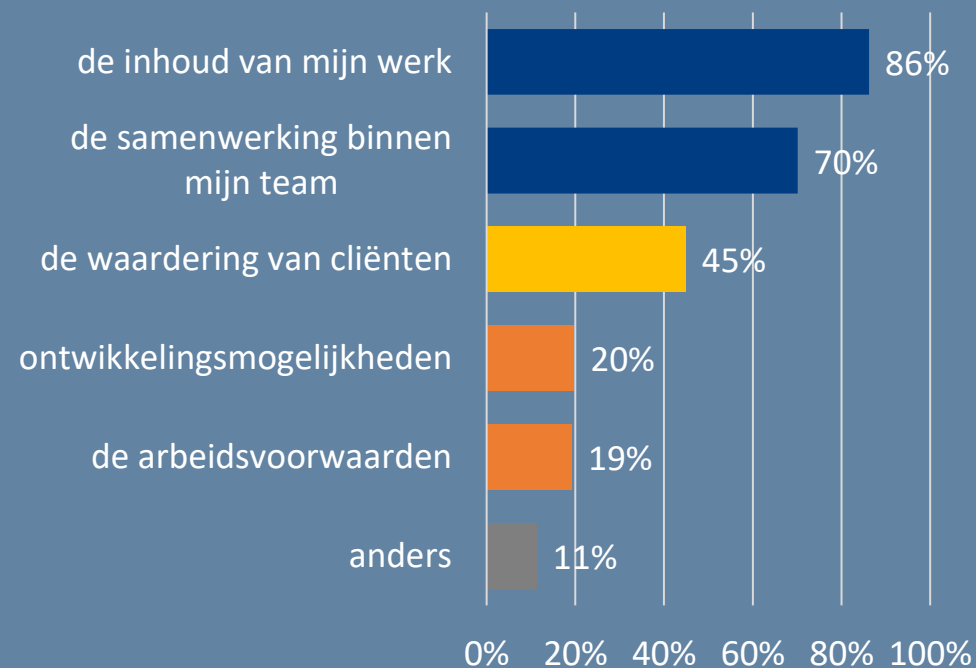
# 4. Mijn werk



## Ga je met plezier naar je werk?



## Wat draagt het meeste bij aan jouw werkplezier?



## Eigen regie op de organisatie en uitvoering van het werk is groot

Respondenten zijn over het algemeen tevreden dan wel zeer tevreden over zaken die met de organisatie en de uitvoering van het werk te maken hebben.

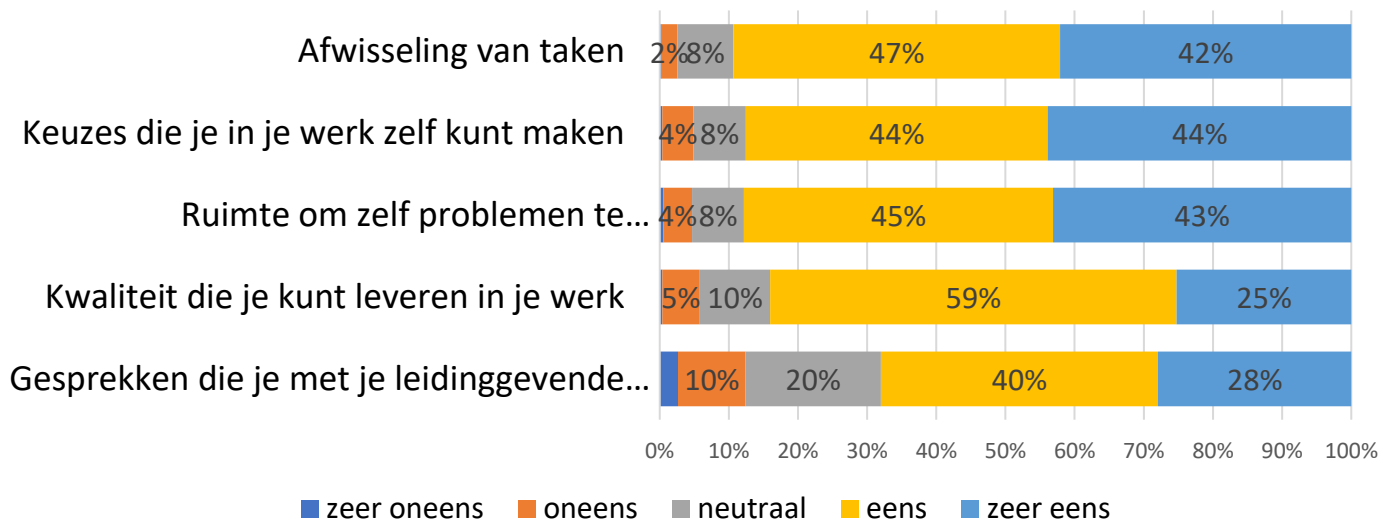
De tevredenheid over de afwisseling van taken, de keuzes die medewerkers zelf kunnen maken en de ruimte die zij hebben om problemen te kunnen oplossen, is hoog.

De respondenten in de hogere loonschalen zijn op deze items wel meer tevreden dan de respondenten in de lagere loonschalen. Het minst tevreden zijn respondenten over de gesprekken die je als medewerker voert met je leidinggevende.

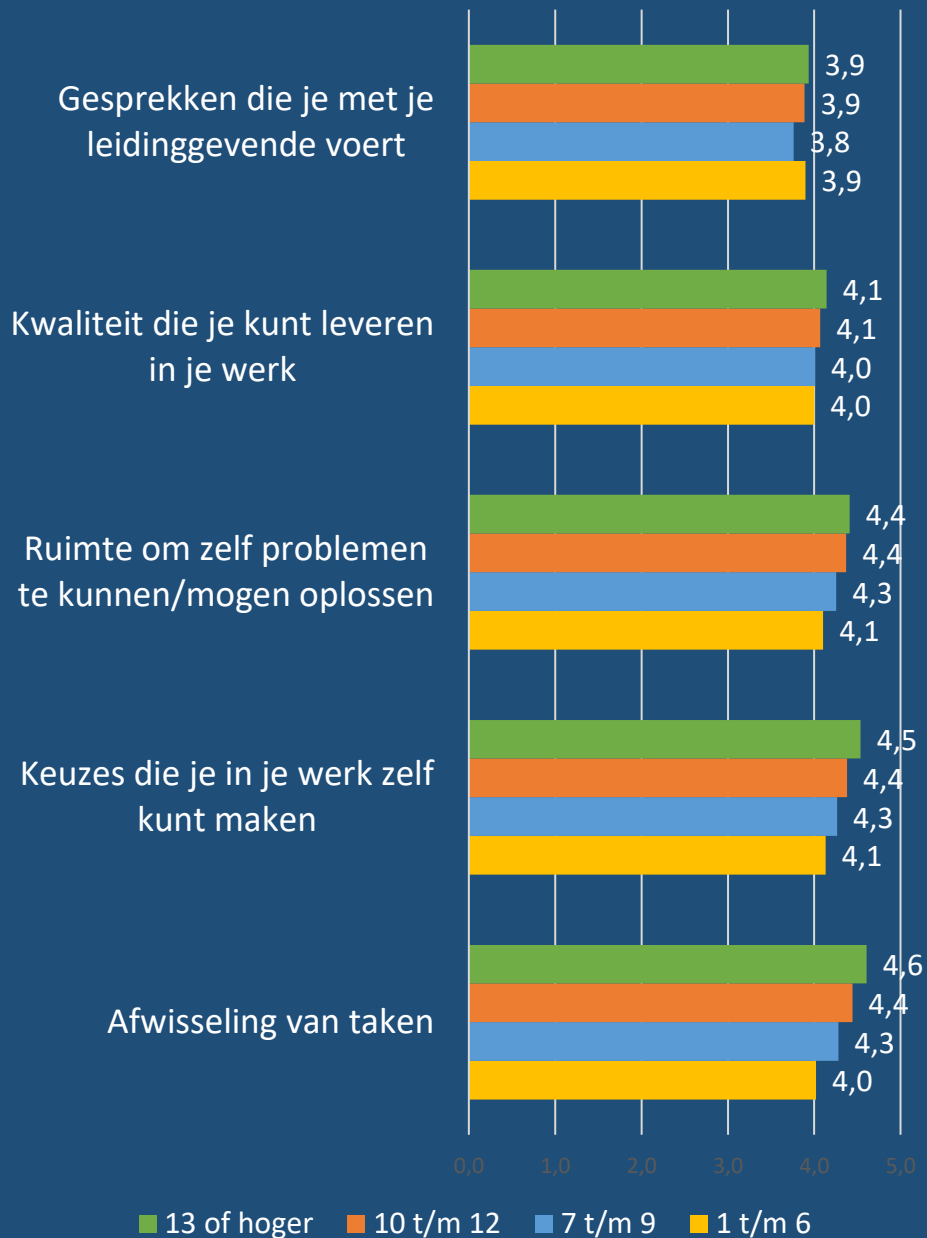
**Eigen regie op de organisatie en uitvoering van het werk wordt vooral gewaardeerd door de hoge mate van autonomie die medewerkers in het werk ervaren.**

**Medewerkers die een hoge mate van autonomie waarderen, hebben behoefte aan leidinggevendenden die deze autonomie faciliteren.**

### In welke mate ben je tevreden over ...



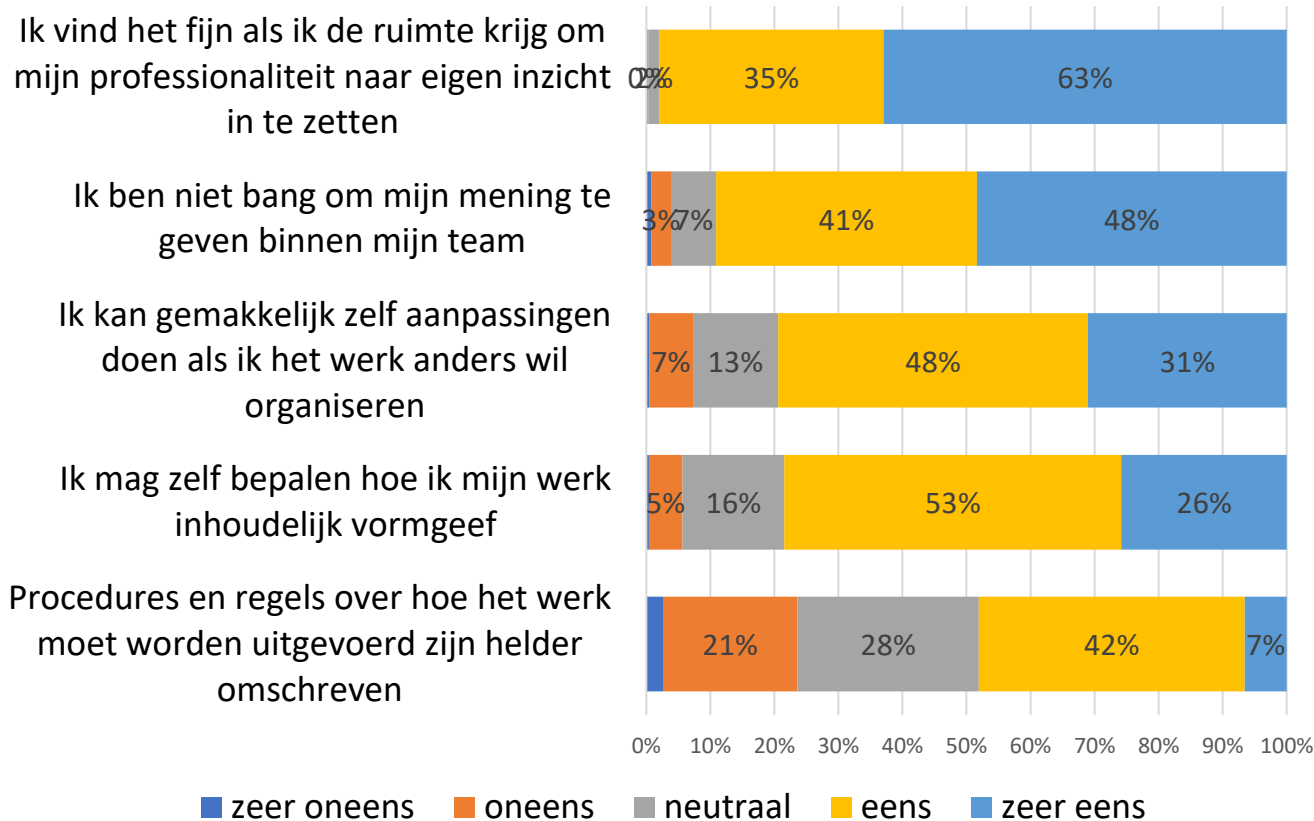
## Naar loonschalen



Respondenten geven aan het fijn te vinden om ruimte te krijgen om de professionaliteit naar eigen inzicht in te zetten. Ook zijn de meeste respondenten niet bang om hun mening te geven binnen het team.

Respondenten in de lagere loonschalen zijn het minder vaak eens met de stelling dat zij zelf mogen bepalen hoe het werk inhoudelijk vorm wordt gegeven, dan de respondenten in hogere loonschalen.

De helderheid waarmee procedures en regels zijn omschreven, scoort onder alle groepen lager dan de andere zaken die met de eigen regie op de organisatie van het werk te maken hebben.



## Naar loonschalen



## De behoefte aan autonomie lijkt samen te gaan met een behoefte aan duidelijke kaders, waarbinnen medewerkers vrij kunnen opereren.

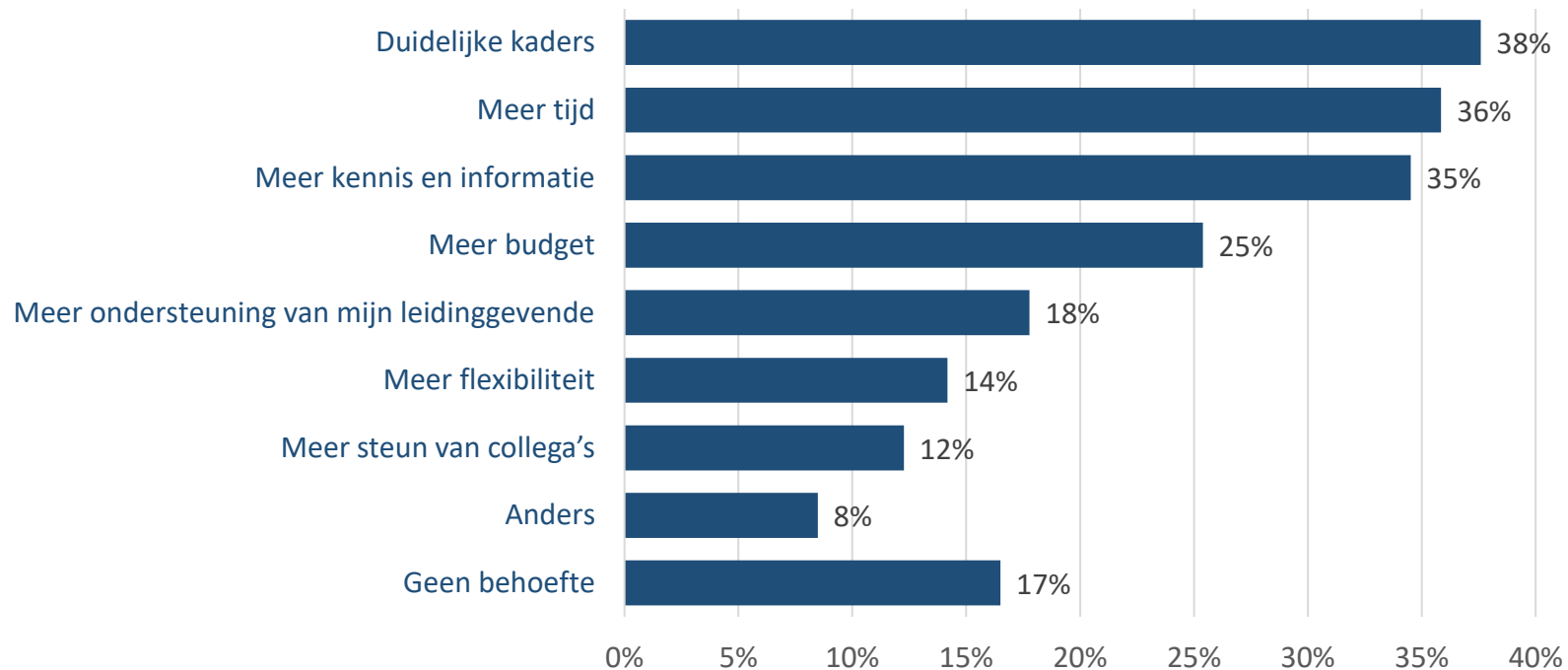
Om meer regie op de uitvoering van het werk te kunnen nemen, hebben respondenten vooral behoefte aan duidelijke kaders, meer tijd en meer kennis en informatie.

Jongeren (onder de 30 jaar) geven met 54% vaker aan behoefte te hebben aan kennis en informatie.

Ook respondenten met een tijdelijk contract geven dat vaker aan. Jongeren geven met 35% ook vaker dan de oudere leeftijdsgroepen aan behoefte te hebben aan meer budget voor het kunnen nemen van eigen regie.

### Wat kan jou helpen om meer eigen regie op de uitvoering van jouw werk te kunnen nemen?

*Maximaal 3 antwoorden*



Voorbeelden van andere zaken die genoemd zijn, die een bijdrage kunnen leveren aan meer eigen regie op de uitvoering van het werk:

- Goede en heldere informatiestromen
- Duidelijke visie
- Heldere procedures
- Heldere verdeling van werkzaamheden
- Betere samenwerking met ketenpartners
- Minder administratie en verantwoording
- Minder regelgeving
- Minder bureaucratie
- Meer met collega's kunnen afstemmen/sparren
- Meer vertrouwen en waardering van leidinggevendenden, management en netwerkpartners



**81% van de respondenten geeft aan (zeer) tevreden te zijn met de mogelijkheden om het vak professioneel uit te voeren.**

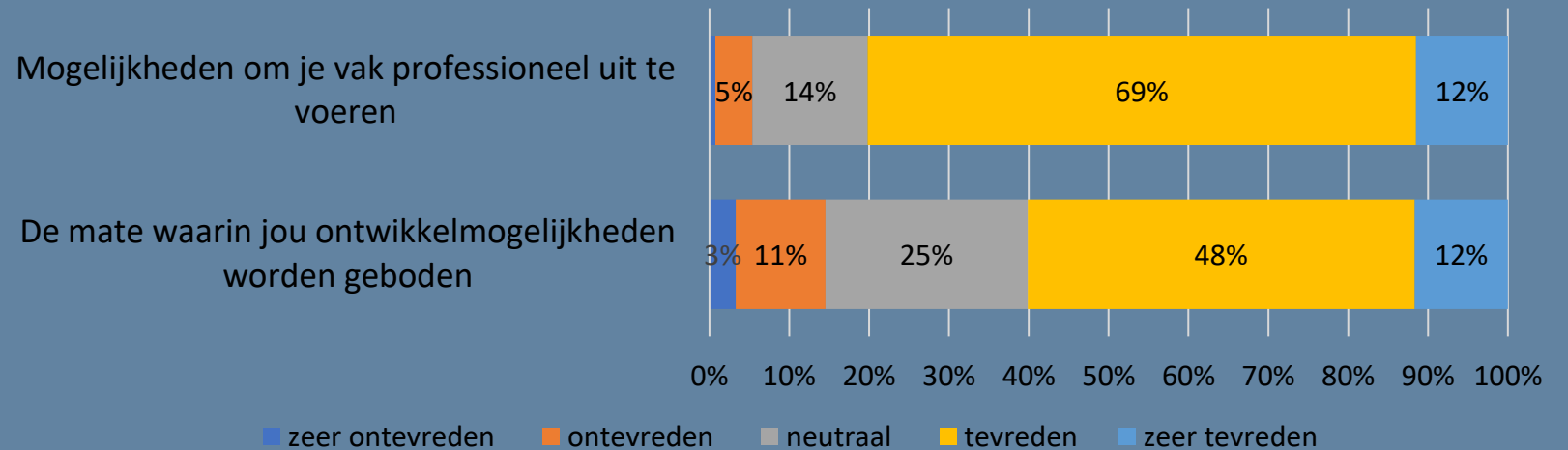
De respondenten in de hoogste loonschalen zijn hier meer tevreden over dan de respondenten in de lagere loonschalen.

**60% van de respondenten geeft aan (zeer) tevreden te zijn over de mate waarin hem of haar ontwikkelmogelijkheden worden geboden.**

Ook hiervoor geldt dat de respondenten in de hoogste loonschalen hier meer tevreden over zijn dan de respondenten in de lagere loonschalen.

Dit geldt ook voor de staf en het management ten opzichte van de respondenten in de uitvoering en voor leidinggevenden ten opzichte van niet-leidinggevenden.

**In welke mate ben je tevreden over ...**



## 5. Mijn ontwikkeling

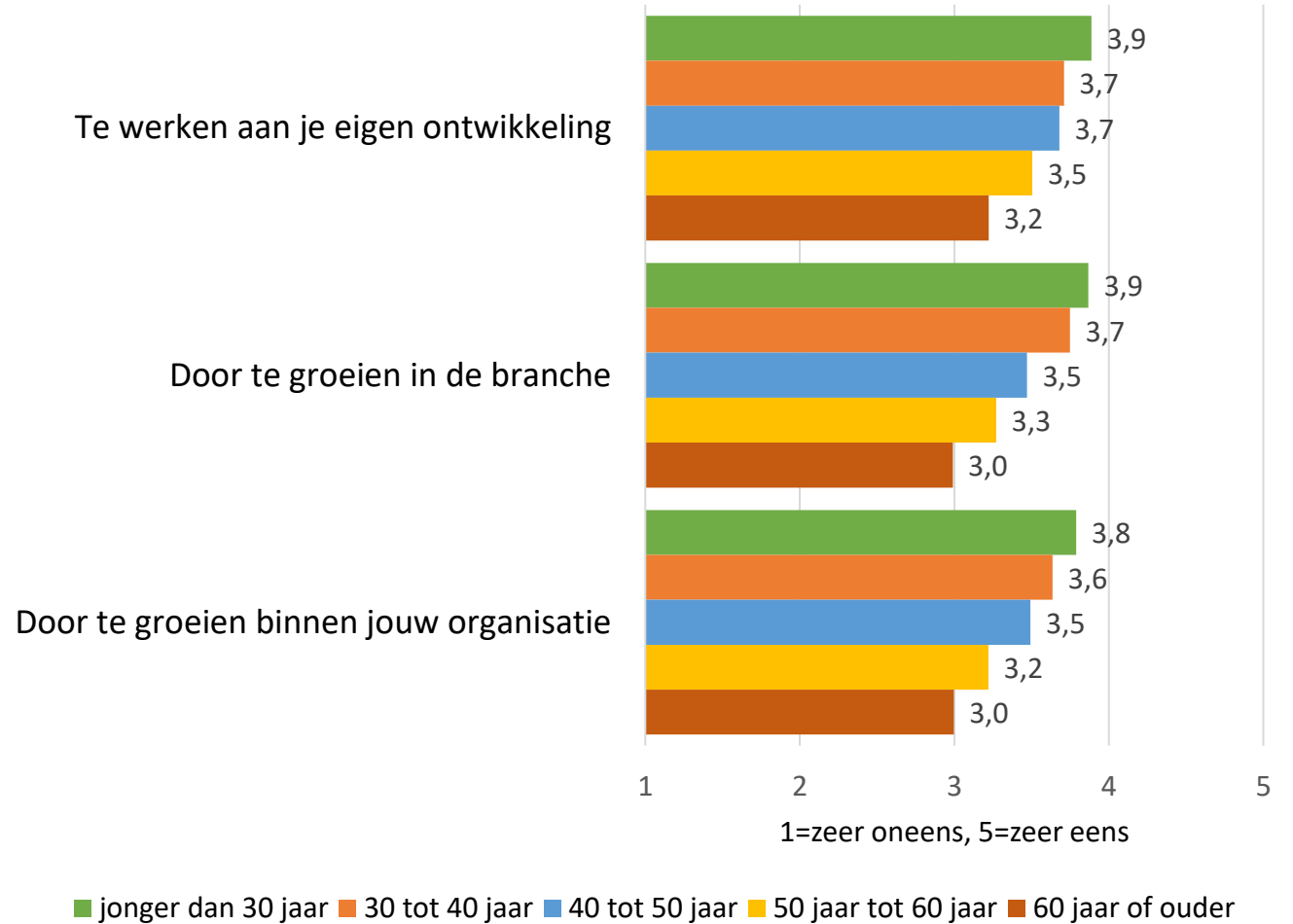
## Jongeren hebben meer behoefte aan ontwikkeling en groei dan oudere werknemers.

De behoefte om te gaan werken aan de eigen ontwikkeling of om door te groeien in de branche of buiten de branche, verschilt tussen de leeftijdsgroepen. Respondenten ouder dan 50 jaar hebben hier minder behoefte aan dan de respondenten in de leeftijden daaronder.

De behoefte aan doorgroeimogelijkheden is het kleinst bij de hoogste loonschaal.



## Heb je behoefte aan meer mogelijkheden om ...



## Meerderheid bepaalt zelf of samen met de organisatie welke scholing gevolgd gaat worden.

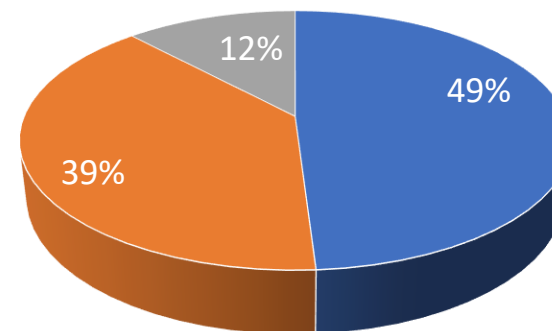
Bijna de helft van de respondenten (49%) geeft aan dat zij vooral zelf kunnen bepalen welke scholing wordt gevolgd.

Respondenten in de hogere loonschalen geven vaker aan dit zelf te kunnen bepalen dan de respondenten in lagere loonschalen.

39% van de respondenten geeft aan dit gezamenlijk met de organisatie te doen.

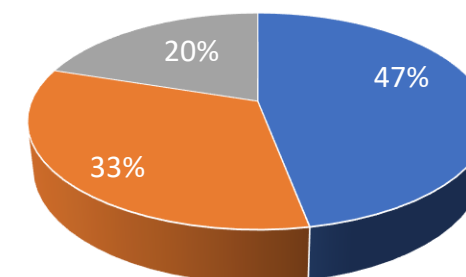
In 2016 (Monitor Welzijn) is deze vraag ook gesteld aan medewerkers. Toen was de groep die aangaf dat de organisatie dit voornamelijk bepaalde, groter.

## Wie bepaalt voor jou welke scholing je volgt of gaat volgen? (2023)



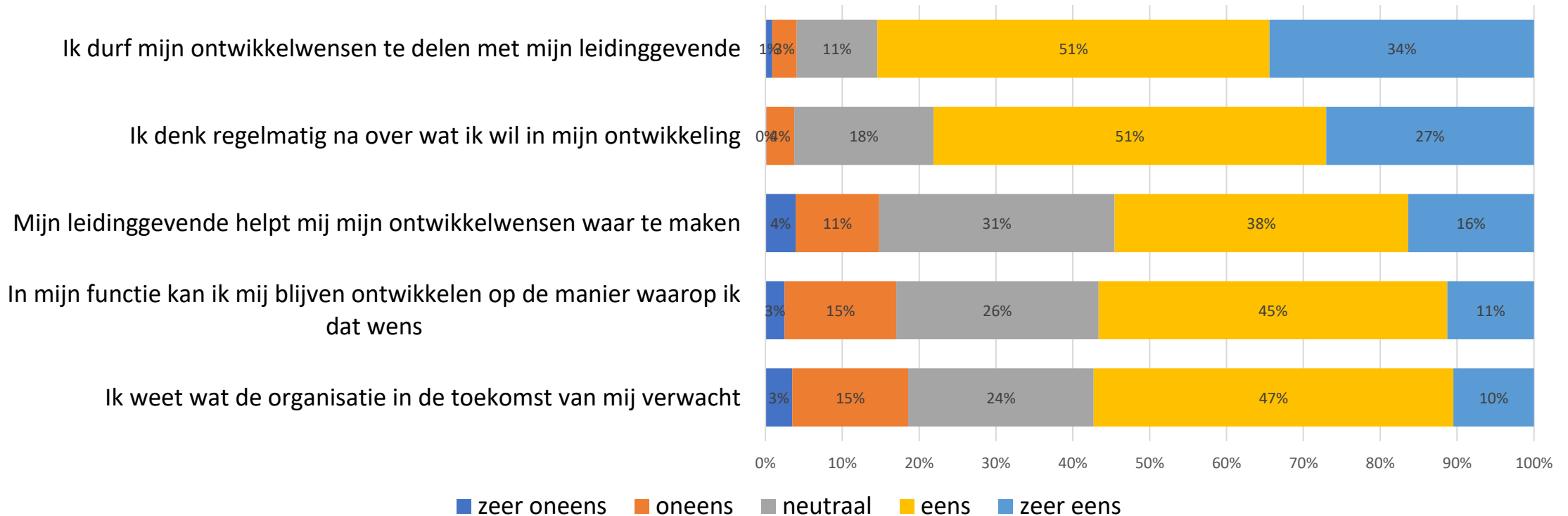
- Ikzelf (veel) meer dan mijn organisatie
- Ik evenveel als mijn organisatie
- Mijn organisatie (veel) meer dan ik

(2016)



## Medewerkers denken na over de eigen ontwikkelwensen en durven dit ook te bespreken met hun leidinggevende.

Meer verdeeld zijn respondenten over de mogelijkheden om zich in zijn/haar functie te kunnen blijven ontwikkelen op een manier, waarop hij/zij dat wenst. 18% geeft aan dit niet te kunnen. 54% geeft aan dat zijn/haar leidinggevende helpt bij het waarmaken van ontwikkelwensen. Ook verdeeld zijn de respondenten over het weten wat de organisatie in de toekomst van hen verwacht. Voor de hogere loonschalen is dit vaker duidelijk dan voor de lagere loonschalen. Ook respondenten in kleine organisatie geven vaker aan dat dit duidelijk voor hen is. Iets meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat zijn/haar leidinggevende helpt om ontwikkelwensen waar te maken. Ook iets meer dan de helft geeft aan zich in zijn/haar functie te kunnen ontwikkelen op een manier waarop hij/zij dat wenst.



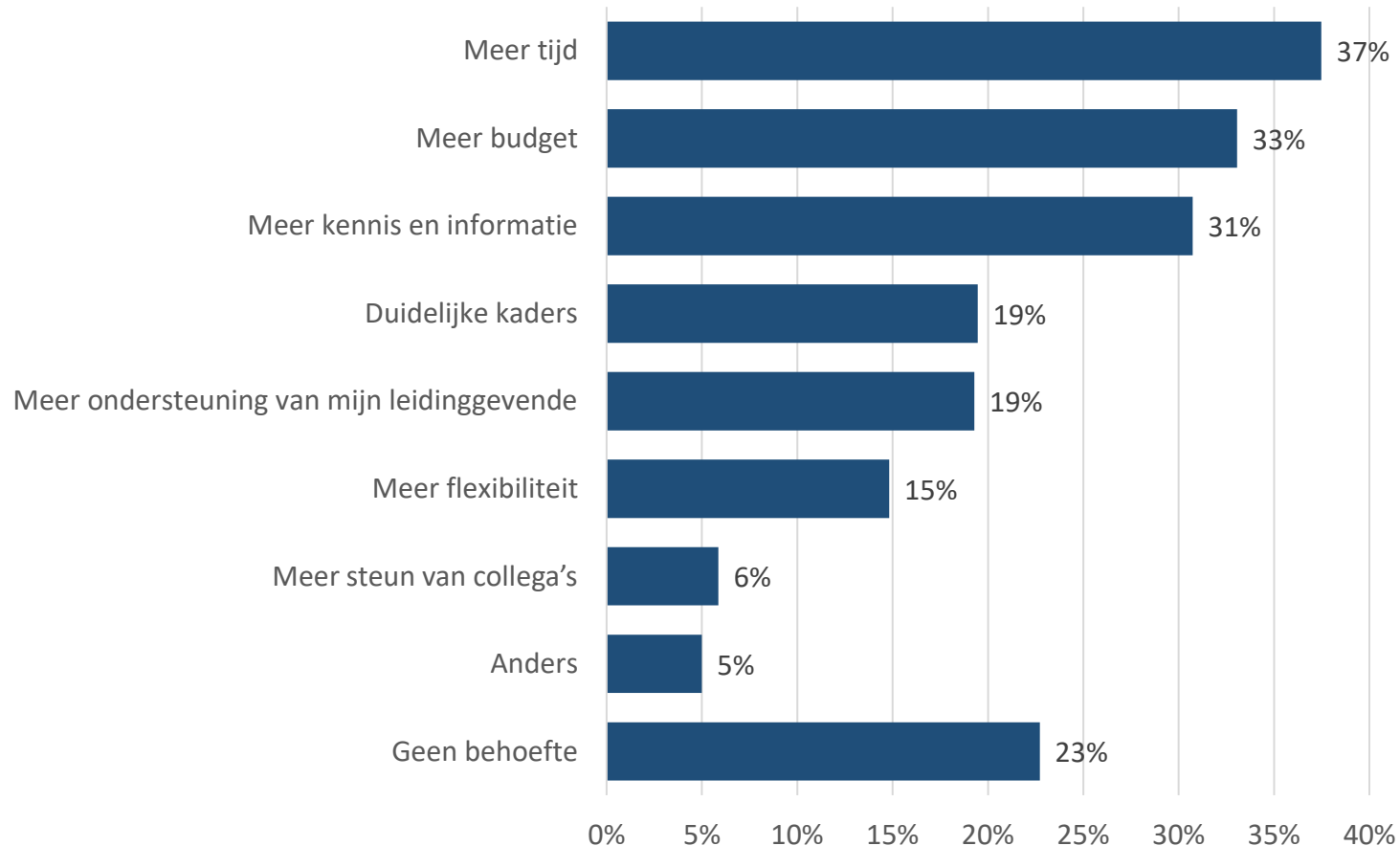
Medewerkers lijken minder goed op de hoogte te zijn van waar de organisatie naar toe beweegt en welke competenties in de toekomst van hen worden verwacht.



Om meer regie op de eigen loopbaan en ontwikkeling te kunnen nemen, geven respondenten vooral aan behoefte te hebben aan meer tijd (37%), meer budget (33%) en meer kennis en informatie (31%).

Wat kan jou helpen om meer eigen regie op jouw ontwikkeling te kunnen nemen?

Maximaal 3 antwoorden



Voorbeelden van andere zaken die genoemd zijn, die een bijdrage kunnen leveren aan meer eigen regie op de eigen loopbaan:

- Coaching
- Wegnemen van beperkingen
- Eerlijke kansen
- Minder werkdruk
- Versterken van de leercultuur
- Loopbaanadvies
- Meer mogelijkheden om te 'oefenen' binnen en buiten de organisatie
- Openstaan voor brede ontwikkeling
- Meer interne cursussen
- Meer professionele vrijheid

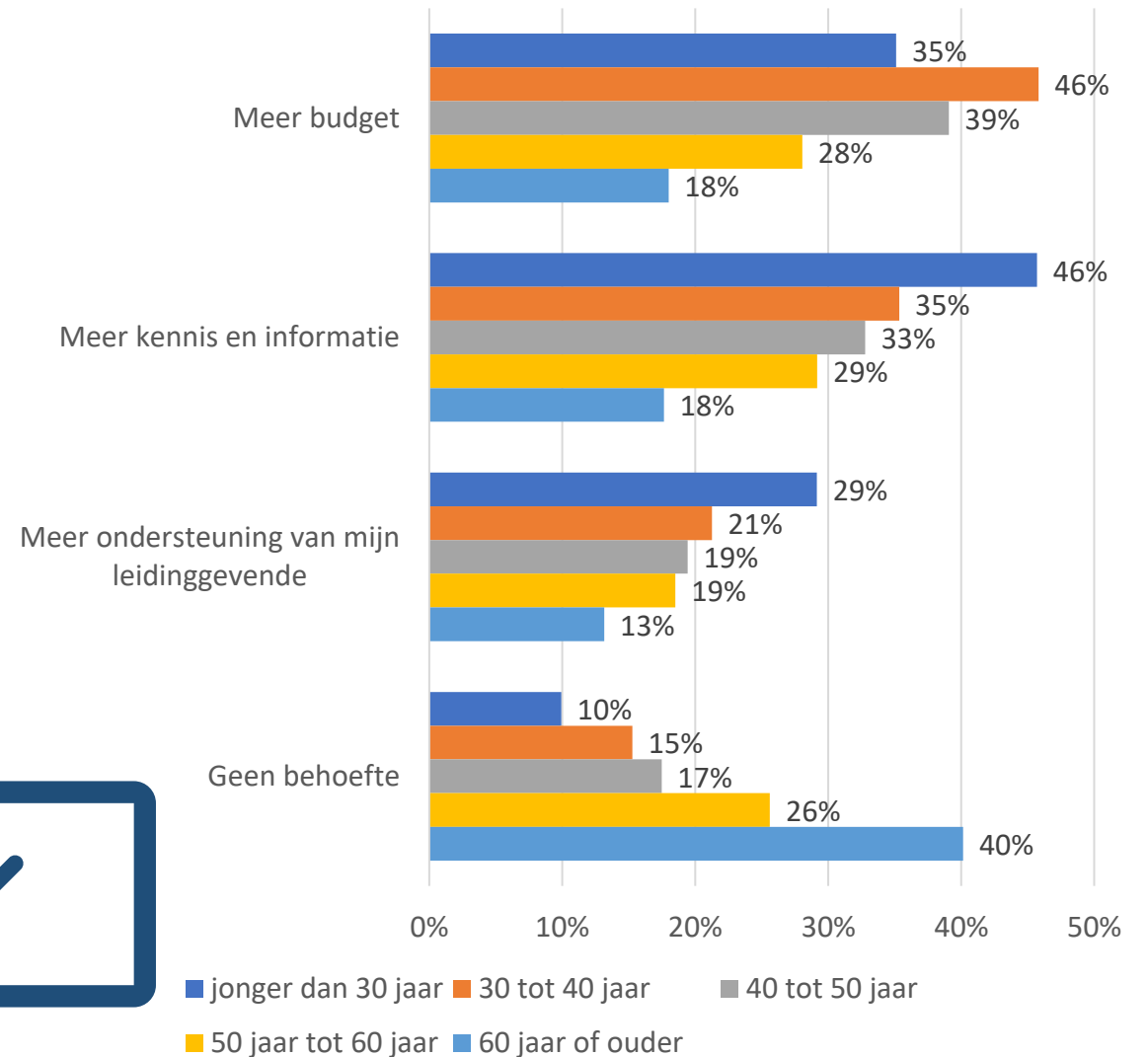
**Wel zijn er grote verschillen in behoeften om meer eigen regie op ontwikkeling te kunnen nemen tussen de verschillende leeftijdsgroepen.**

Jongeren hebben vaker behoefte aan meer kennis en informatie over ontwikkelingsmogelijkheden en ondersteuning van de leidinggevenden dan de andere leeftijdsgroepen.

De groep respondenten tussen de 30 en 40 jaar geven vaker aan behoefte te hebben aan meer budget.

De behoefte aan het kunnen nemen van eigen regie op ontwikkeling neemt af naarmate de leeftijd toeneemt.

**Om jongeren te kunnen boeien en binden voor het vak van sociaal werker, lijkt een sterkere focus op ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden voor de hand liggend. Budget, tijd en voorlichting voor meer eigen regie op ontwikkeling kunnen dit stimuleren.**



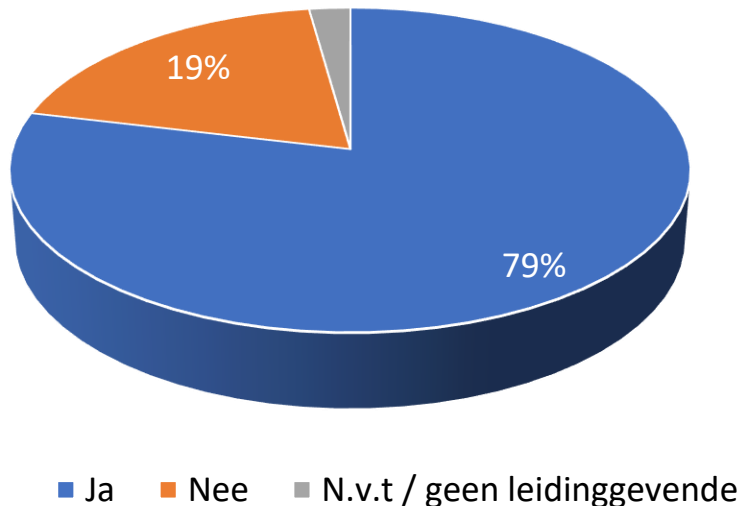
## Een goed gesprek met je leidinggevende over jouw ontwikkeling.

79% van de respondenten heeft het afgelopen jaar met een leidinggevende gesproken over zijn/haar ontwikkeling. In 2016 (Monitor Welzijn) was dit 72%. Eén op de vijf respondenten geeft aan geen gesprek met zijn/haar leidinggevende hierover te hebben gehad.

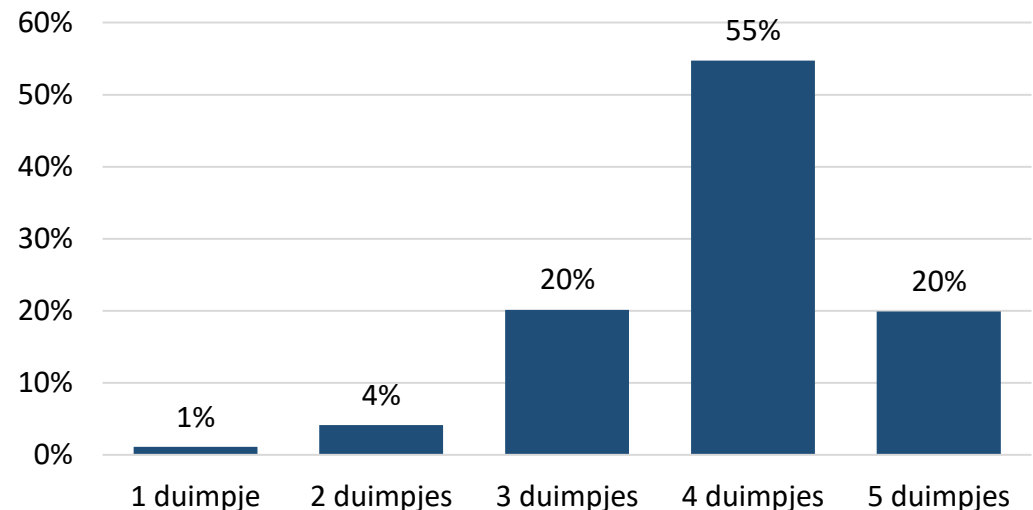
Respondenten in de leeftijdsgroep 30 tot 50 jaar geven vaker aan een gesprek hierover te hebben gevoerd dan de jongeren en de ouderen. Respondenten in middelgrote organisaties (10 tot 100 medewerkers) geven vaker aan geen gesprek te hebben gevoerd dan respondenten in kleine en grote organisaties.

Respondenten die met hun leidinggevende gesproken hebben over hun ontwikkeling, zijn over het algemeen (zeer) tevreden. Driekwart van hen (75%) beoordeelt dit gesprek met 4 of 5 duimpjes (op een schaal van 1 tot en met 5).

### Heb je in het afgelopen jaar met je leidinggevende gesproken over jouw ontwikkeling?



### Hoe heb je het gesprek met je leidinggevende ervaren?

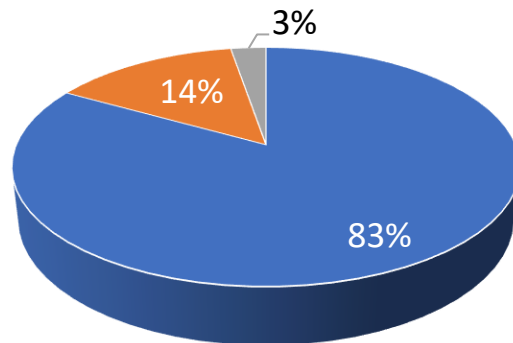


## Persoonlijk Loopbaanbudget

*In de cao is afgesproken dat iedere werknemer de beschikking heeft over een Loopbaanbudget. Het is een extra budget waarmee medewerkers kunnen investeren in hun eigen duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld in loopbaanontwikkeling of persoonlijke ontwikkeling.*

83% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met het Loopbaanbudget en 14% is er enigszins mee bekend. 3% geeft aan niet bekend te zijn met het Loopbaanbudget. In 2016 was dit nog 7%.

### Ben je bekend met het Loopbaanbudget?



■ ja ■ enigszins ■ nee

### De helft van de respondenten heeft het Loopbaanbudget besteed

Van de respondenten die bekend zijn met het Loopbaanbudget geeft iets minder dan de helft (48%) aan het opgebouwde budget ook te hebben besteed. In 2016 (Monitor Welzijn) was dit 26%.

52% van de respondenten geeft aan het budget niet te hebben besteed.

Respondenten in kleine organisaties (62%), jongeren (62%), parttimers (64%) en mensen met een tijdelijk contract (76%), geven vaker dan de andere groepen aan het budget niet te hebben besteed.

### Redenen die worden aangegeven waarom respondenten het Loopbaanbudget niet hebben besteed, zijn:

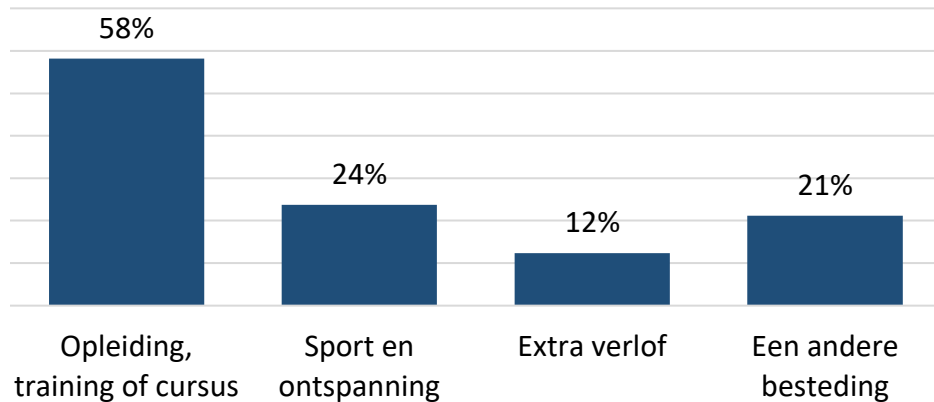
Ik weet niet waaraan ik het budget wil besteden	27%
Ik kies er voor om langer door te sparen	18%
Ik heb nog niet voldoende budget opgebouwd	14%
Ik heb geen tijd gehad om erover na te denken	14%
Ik heb andere afspraken met mijn werkgever gemaakt	4%
Ik kwam er niet uit met mijn leidinggevende	2%
Anders	22%

Als andere redenen worden genoemd:

Ik ben er onvoldoende mee bekend, ben er nog niet aan toe, ik vind het te ingewikkeld, weet niet hoe het in te zetten, ben te kort in dienst, opleiding/training die ik wilde ging niet door, geen tijd door te hoge werkdruk, mijn werkgever wil bepalen waar het geld aan wordt besteed, geen passende opleiding beschikbaar, ik ga binnenkort met pensioen, budget te beperkt voor wat ik wil, was niet nodig, mijn werkgever biedt voldoende scholing aan.

**De meeste medewerkers die het Loopbaanbudget hebben besteed, hebben dit uitgegeven aan het volgen van een opleiding, training of cursus.**

**Waarom heb je het Loopbaanbudget besteed?  
Meerdere antwoorden mogelijk**

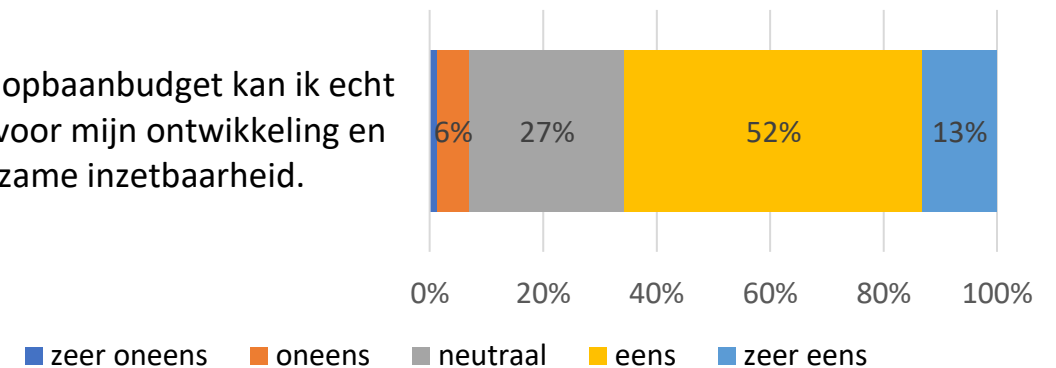


Als andere besteding worden bijvoorbeeld genoemd: Voorzieningen voor thuiswerkplek, coachingsgesprekken, (elektrische) fiets, iPad, bril, contributie, (vak)literatuur/boeken/tijdschriften, inkoop mantelzorg, fysiotherapie, psycholoog.

De respondenten in de verschillende leeftijdsgroepen laten een verschillend beeld zien van de bestedingen van het Loopbaanbudget. Respondenten van 60 jaar of ouder besteden het budget minder vaak aan een opleiding, training of cursus (49%) en kiezen vaker voor een besteding aan extra verlof (18%).

**65% van de respondenten geeft aan met het Loopbaanbudget echt iets te hebben kunnen doen voor zijn/haar ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid**

Met het Loopbaanbudget kan ik echt iets doen voor mijn ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.



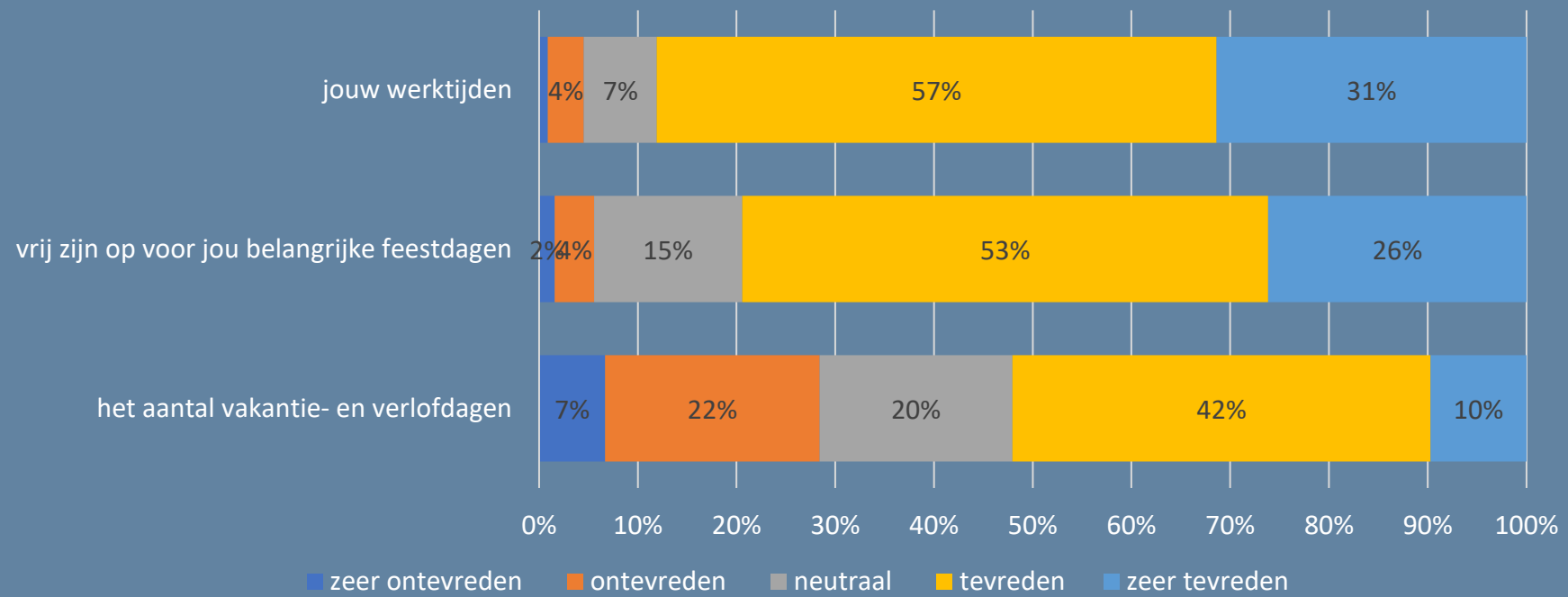


## Tevreden over werktijden; minder tevreden over aantal vakantie- en verlofdagen.

Respondenten zijn over het algemeen tevreden dan wel heel tevreden over hun werktijden. Dit geldt voor alle groepen medewerkers. 79% van de respondenten geeft aan ook tevreden dan wel zeer tevreden te zijn met het vrij kunnen zijn op voor hen belangrijke feestdagen.

Over het aantal vakantie- en verlofdagen is men minder tevreden. Vooral medewerkers van 40 jaar en jonger zijn ontevreden over het aantal vakantie- en verlofdagen.

In welke mate ben je tevreden over ...



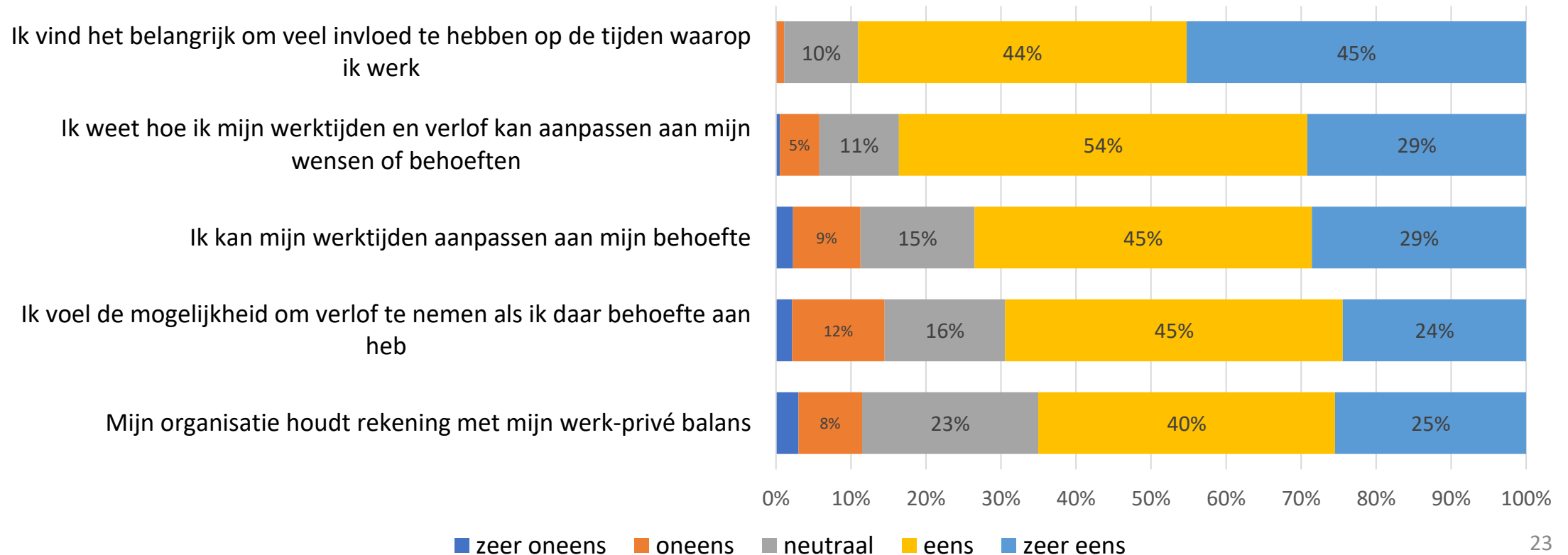
# 6. Mijn werktijden en verlof

## Invloed hebben op werktijden en verlof is belangrijk voor medewerkers.

Respondenten geven aan het belangrijk te vinden om veel invloed te hebben op de tijden waarop zij werken. Dit geldt voor alle groepen respondenten. Ook weet men over het algemeen hoe men werktijden en verlof kan aanpassen aan persoonlijke wensen en lukt het respondenten om dit ook te doen.

Het kunnen opnemen van verlof als daar behoefte aan is, scoort iets lager. Respondenten geven iets vaker aan deze mogelijkheid niet altijd te hebben.

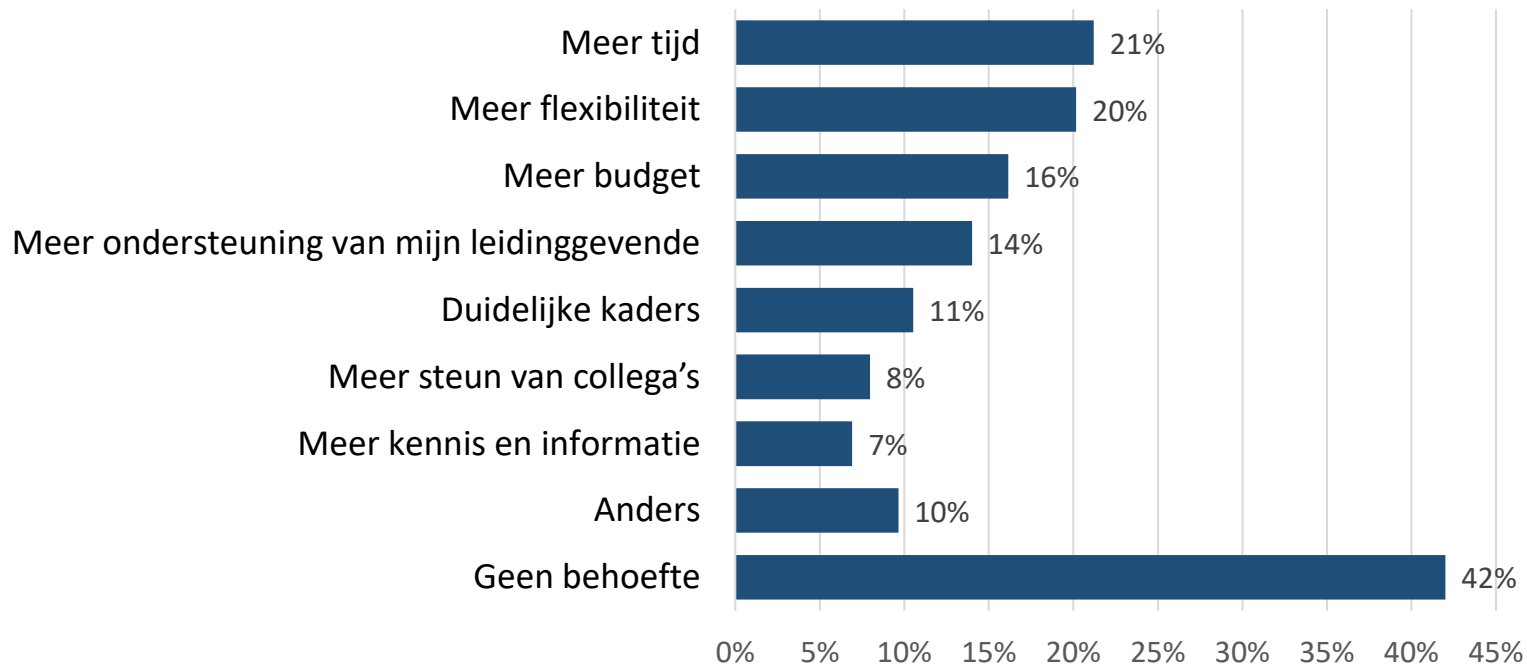
Ook met de werk/privé-balans van medewerkers wordt door de organisatie niet altijd rekening gehouden. Eén op de tien geeft aan dat de organisatie hier geen rekening mee houdt.



Om meer regie op werktijden en verlof te kunnen nemen, geven respondenten vooral aan behoefte te hebben aan meer tijd (21%), meer flexibiliteit (20%) en meer budget (16%).

Er zijn wel verschillen tussen groepen respondenten waargenomen. Zo hebben respondenten uit het werkteerrein Maatschappelijke opvang meer behoefte aan flexibiliteit (33%).

**Wat kan jou helpen om meer eigen regie op jouw werktijden en verlof te kunnen nemen?**  
Maximaal 3 antwoorden



Een grote groep respondenten (42%) geeft aan er geen behoefte aan te hebben om meer eigen regie te kunnen nemen op werktijden en verlof. Respondenten in kleine organisaties (57%) geven vaker aan daar geen behoefte aan te hebben dan respondenten in grote organisaties (37%).

Voorbeelden van andere zaken die genoemd zijn, die een bijdrage kunnen leveren aan meer eigen regie op werktijden en verlof:

- Meer verlofdagen
- Meer collega's om het werk te doen
- Minder werkdruk
- Lagere caseload
- Beter rooster
- Meer overleg
- Meer rekening houden met balans werk en privé
- Betere vervangingsmogelijkheden tijdens afwezigheid
- Meer vrijheid t.a.v. vrij zijn op feestdagen
- Beter voor mijzelf opkomen



## Individueel Keuze Budget (IKB)

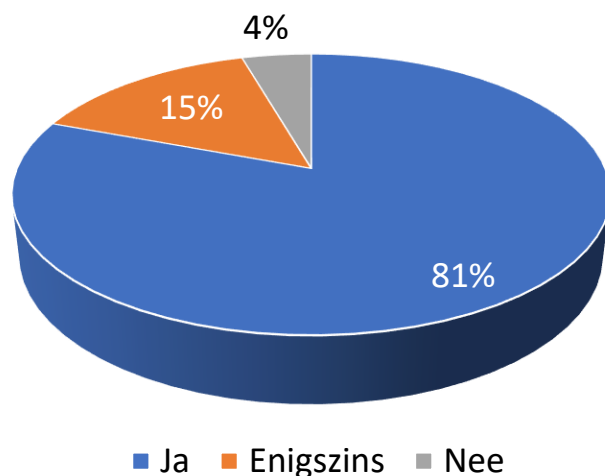
*In de cao is afgesproken dat iedere werknemer de beschikking heeft over een Individueel Keuze Budget. Als werknemer kun je zelf beslissen hoe je het IKB inzet om een betere balans tussen het werk en je privéleven te creëren.*

81% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met het Individueel Keuze Budget; 15% geeft aan er enigszins bekend mee te zijn.

4% is niet bekend met het IKB. In 2016 was dit 5%.

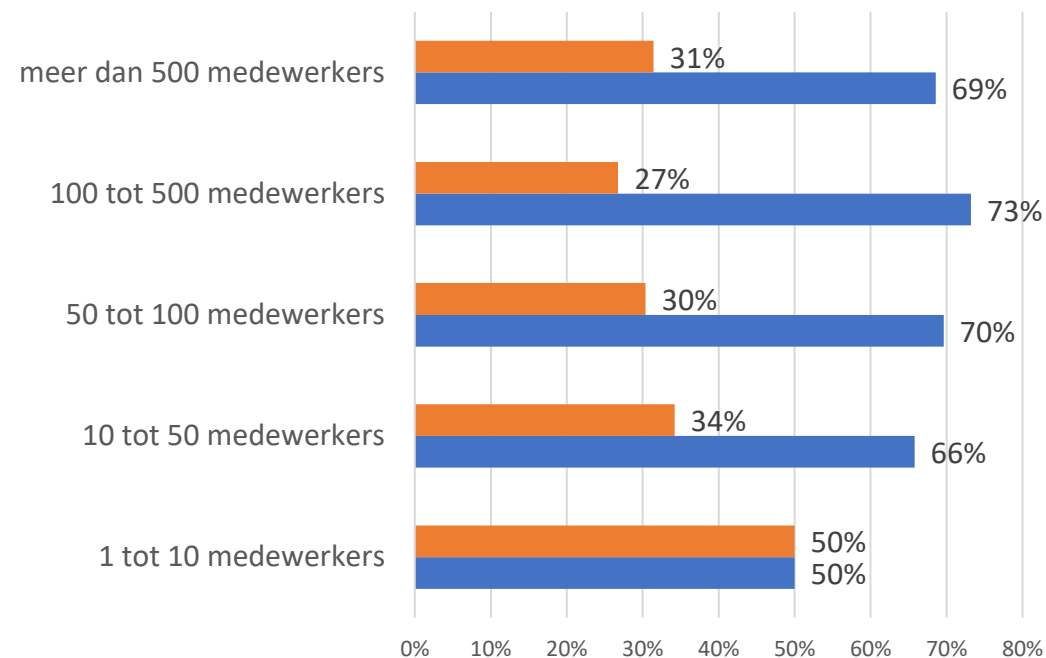
De bekendheid onder respondenten jonger dan 30 jaar ligt met 71% iets lager. Ook zijn respondenten in de lagere loonschalen (78%) minder bekend met het IKB dan respondenten in de hoogste loonschalen (95%).

### Ben je bekend met het Individueel Keuze Budget (IKB)?



**69% van de respondenten die bekend zijn met het IKB, heeft het afgelopen jaar ook een keuze gemaakt waaraan zij het budget hebben besteed. In de kleinste organisaties is dit de helft van de respondenten.**

Heb je in het afgelopen jaar een keuze gemaakt over de besteding van jouw IKB?



	1 tot 10 medewerkers	10 tot 50 medewerkers	50 tot 100 medewerkers	100 tot 500 medewerkers	meer dan 500 medewerkers
nee	50%	34%	30%	27%	31%
ja	50%	66%	70%	73%	69%

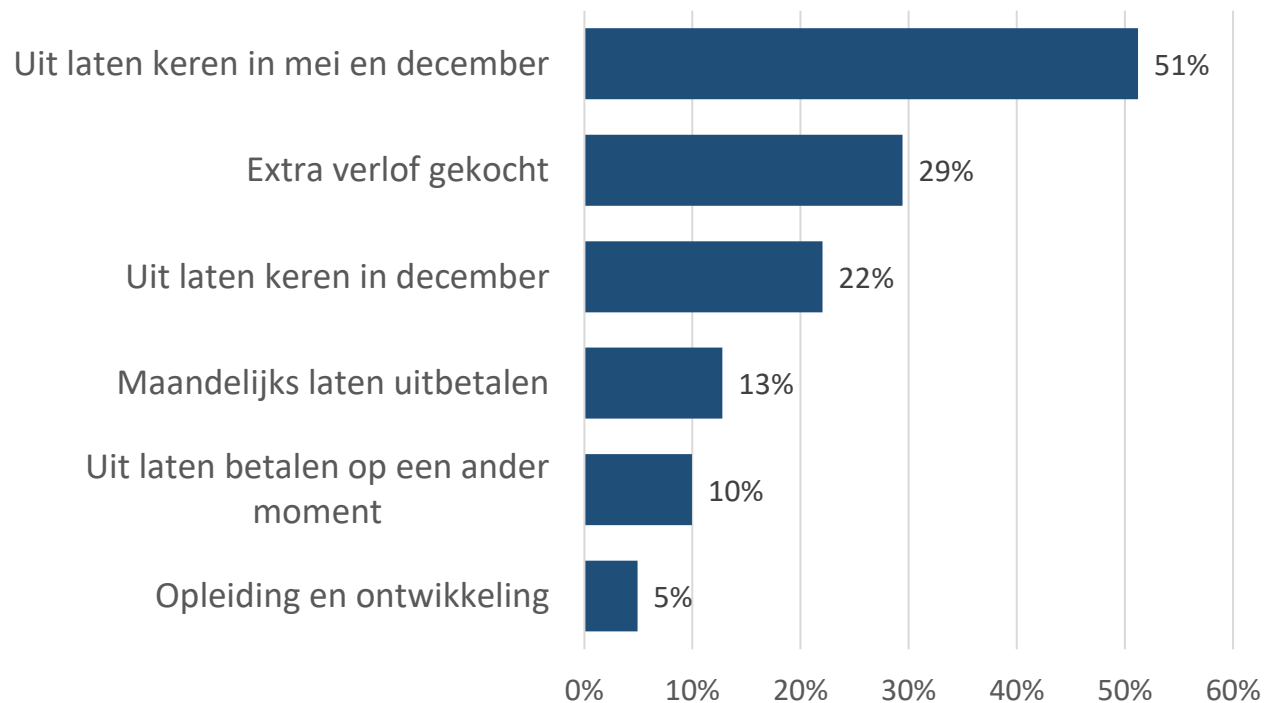
nee ja

**De meeste respondenten hebben het IKB laten uitkeren in mei en december.**

51% van de respondenten heeft dit gedaan. Respondenten in kleine organisaties geven met 70% vaker aan het budget in mei en december te laten uitkeren dan respondenten in grotere organisaties.

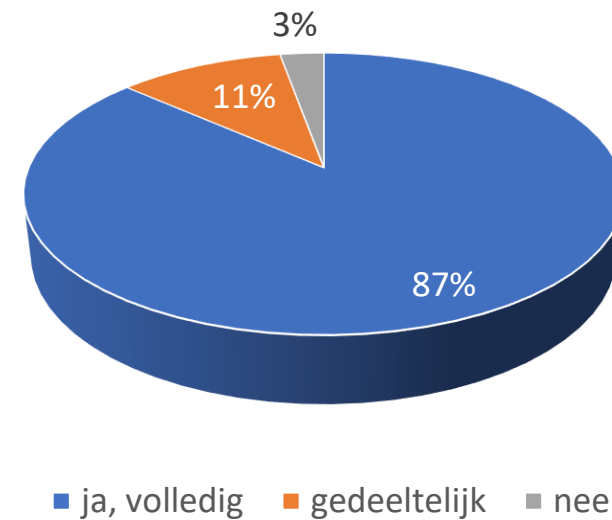
Eén op de drie respondenten heeft van het budget of een deel van het budget extra verlof gekocht. Slechts 5% geeft aan het IBK te hebben gebruikt voor opleiding en ontwikkelingsdoeleinden.

Welke keuze(s) heb je gemaakt? *Meerdere antwoorden mogelijk*



**Het merendeel van de respondenten geeft aan het IKB naar eigen wensen en behoeften te kunnen inzetten. Dit geldt voor alle groepen respondenten.**

Was het mogelijk om het Individueel Keuze Budget in te zetten naar jouw eigen wensen en behoeften?





# 7. De dialoog en samenwerking

## Hoge mate van tevredenheid over de samenwerking met collega's en het team.

Respondenten zijn over het algemeen tevreden dan wel zeer tevreden over de samenwerking met collega's en het team. 83% geeft aan hier tevreden over te zijn. Deze tevredenheid zien we bij alle groepen respondenten terug.

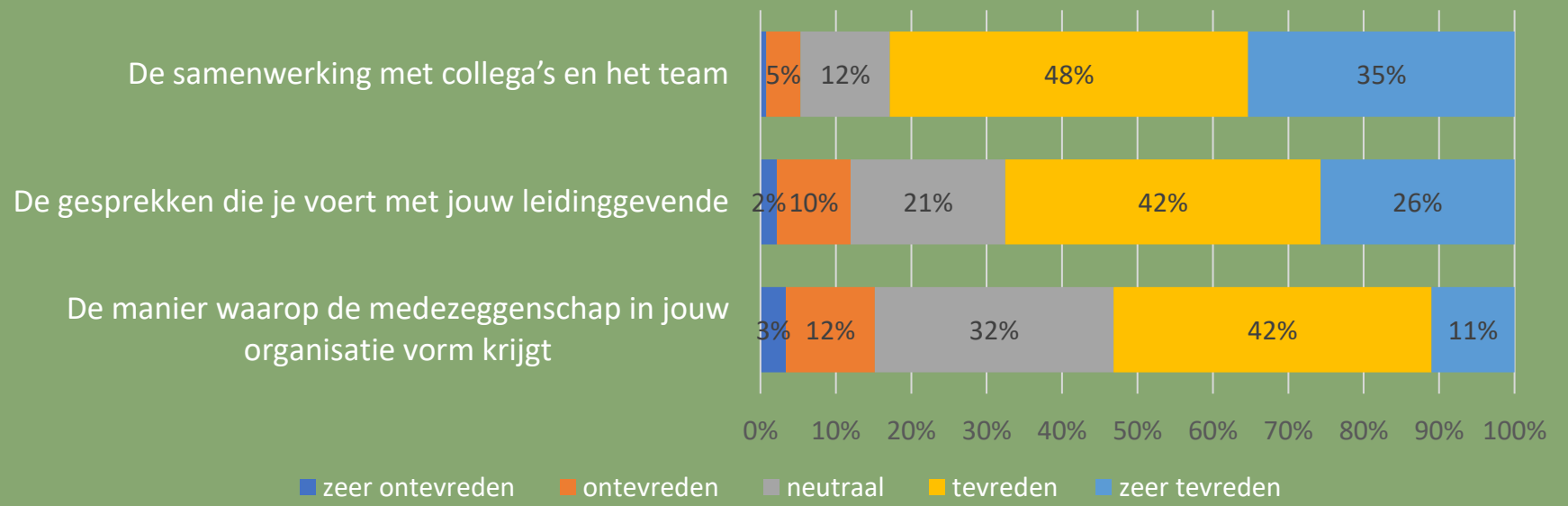
## De tevredenheid over de gesprekken die medewerkers voeren met hun leidinggevende, ligt lager.

68% zegt hierover tevreden dan wel heel tevreden te zijn. 12% geeft aan hier (zeer) ontevreden over te zijn.

## Over de manier waarop de medezeggenschap vorm krijgt, is 53% van de respondenten (zeer) tevreden.

15% geeft aan hier (zeer) ontevreden over te zijn. Respondenten in de grote organisaties zijn hier iets minder tevreden over dan respondenten in kleinere organisaties. Respondenten uit de hoogste loonschalen en in de functiegroep Staf en Management geven vaker aan hier tevreden over te zijn.

In welke mate ben je tevreden over ...



## 90% van de respondenten geeft aan het afgelopen jaar gesprekken te hebben gevoerd met zijn/haar leidinggevende.

De inhoud van het werk en het functioneren van de medewerker zijn de meest besproken onderwerpen in het overleg. 66% van de respondenten geeft aan dat het gesprek tot concrete resultaten heeft geleid.

### Welke onderwerpen zijn in de gesprekken met jouw leidinggevende besproken?

*Meerdere antwoorden mogelijk*



### Kleine en grote organisaties

- De inhoud van het werk is vaker een gespreks-onderwerp in kleine organisaties dan in grote organisaties (98% versus 81%).
- Over (persoonlijke) ontwikkeling wordt in kleine organisaties minder vaak gesproken (37% versus 52%).
- Er wordt in kleine organisaties wel vaker over het nemen van eigen regie gesproken dan in de grootste organisaties (30% versus 19%).

### Jong en oud

- Oudere medewerkers spreken minder vaak met hun leidinggevende over ontwikkelingsmogelijkheden dan jongere respondenten (30% versus 56%).
- Wel spreken jongere respondenten minder vaak over de ontwikkeling van de organisatie (31%).
- Werktijden en roosters zijn daarentegen wel weer vaker onderwerp van gesprek bij jongere respondenten (29%).

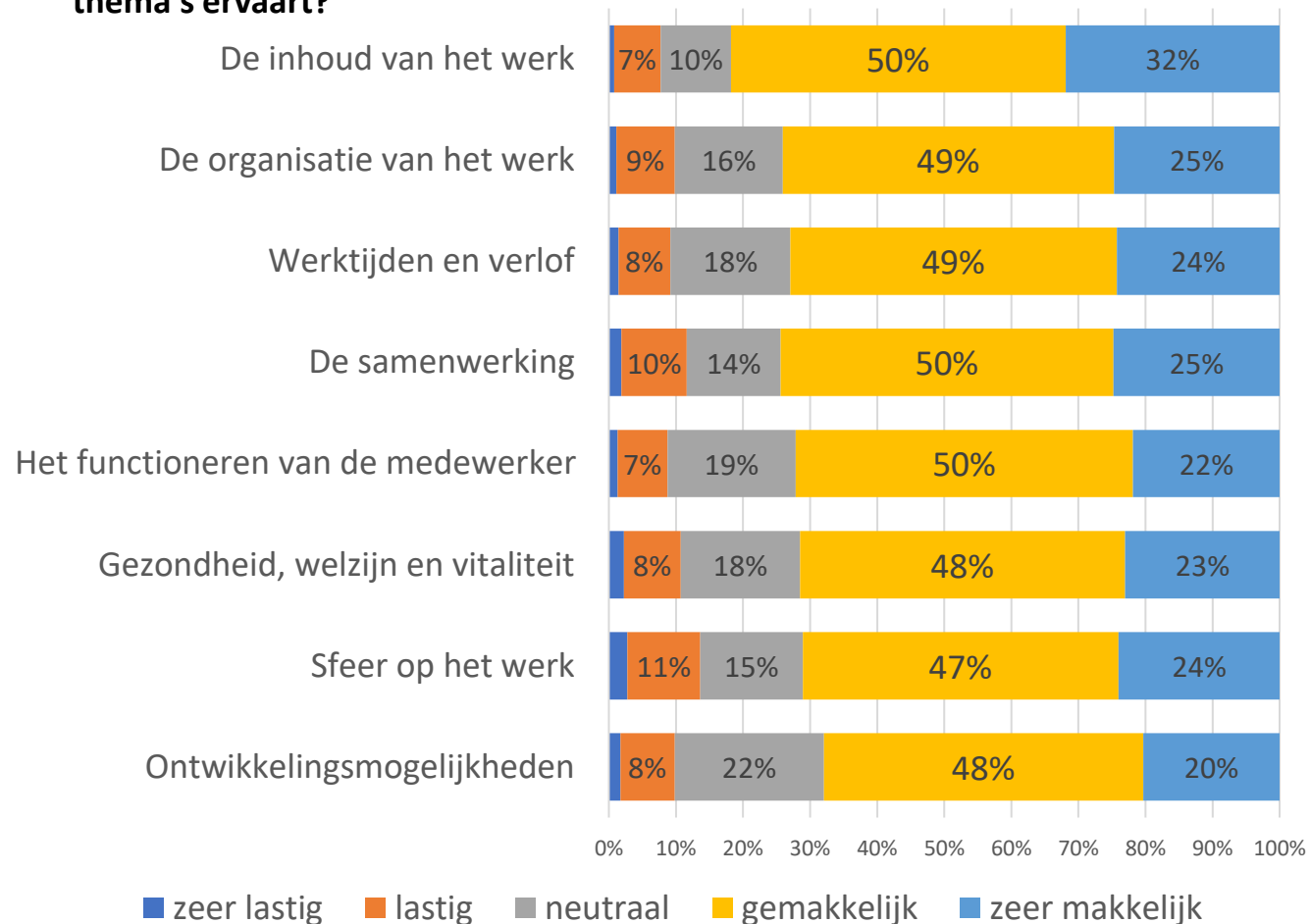
### Loonschalen

- Over de ontwikkeling van de organisatie wordt vaker gesproken met medewerkers in de hoogste loonschalen dan met medewerkers in de lagere loonschalen (69% versus 32%).
- Dit geldt ook voor het onderwerp 'Het functioneren van mijn leidinggevende' (48% versus 30%).

Over de meeste onderwerpen geven respondenten aan het gemakkelijk te vinden daar met hun leidinggevende over te praten. Wel vindt men het net iets lastiger om over de sfeer op het werk en de samenwerking te praten dan over de andere onderwerpen.

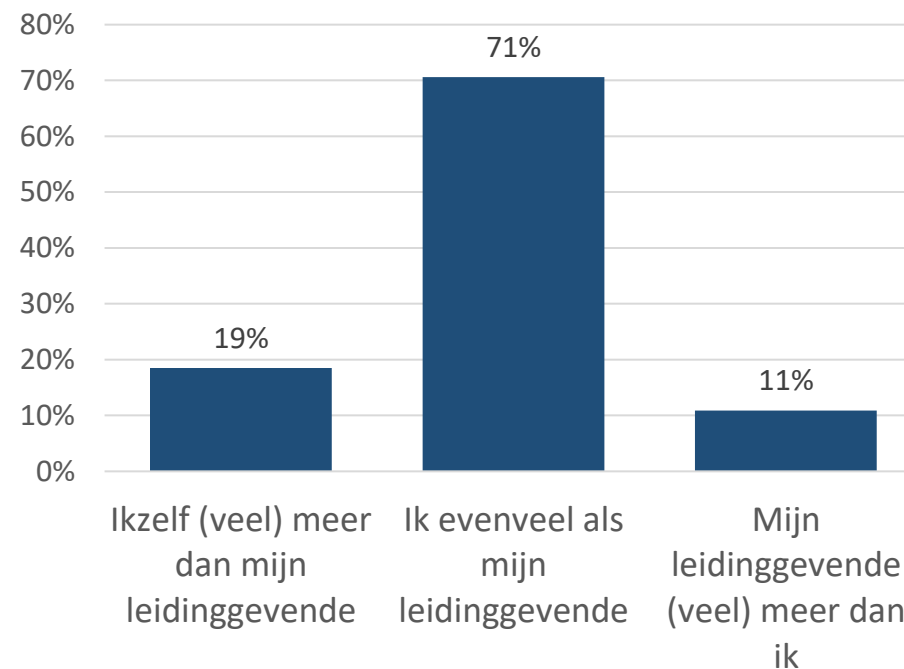


Kun je aangeven hoe je als werknemer het voeren van gesprekken op verschillende thema's ervaart?



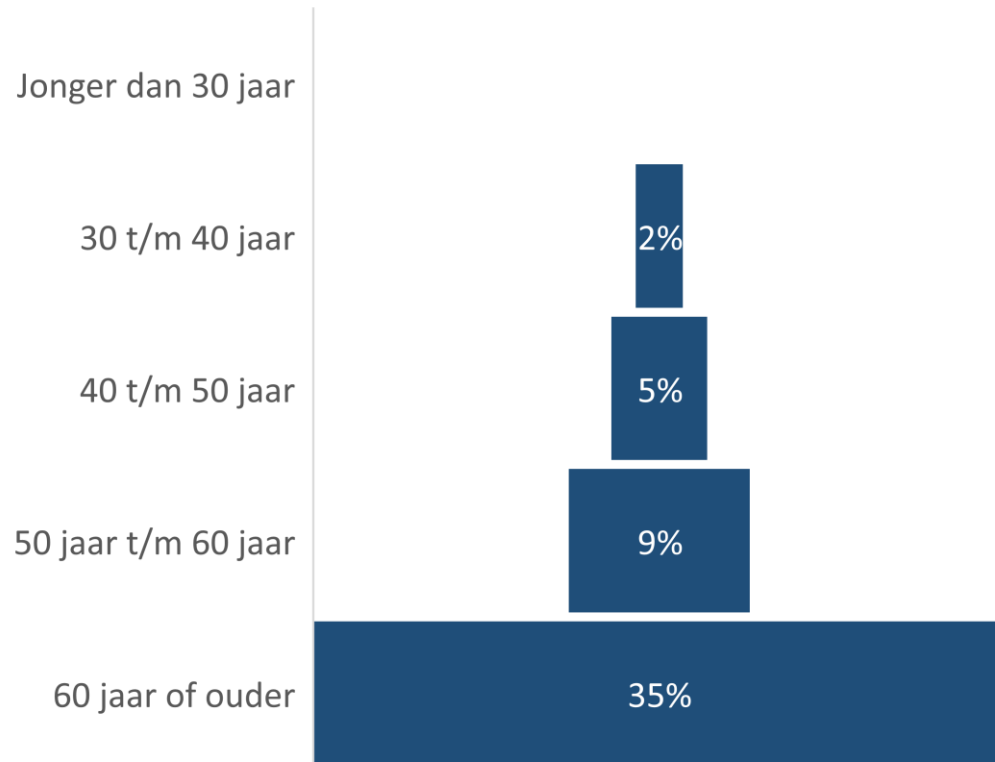
De medewerker en de leidinggevende bepalen in de meeste gevallen samen de inhoud van het gesprek.

Wie bepaalt de inhoud van het gesprek?

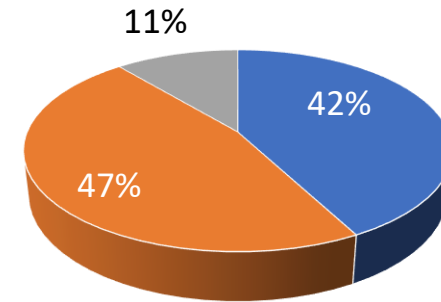


In de cao zijn afspraken gemaakt over wat je kunt doen om fit tot je pensioen te kunnen doorwerken.

Heb je weleens met je werkgever hierover gesproken of aangegeven dat je hierover in gesprek wilt?



Heb je afspraken kunnen maken met je werkgever om fit tot je pensioen te kunnen blijven?



■ Ja, naar tevredenheid ■ Ja, maar niet naar mijn tevredenheid ■ Nee

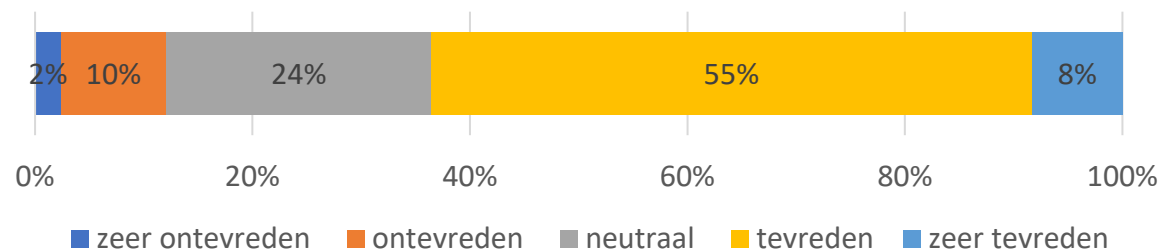
Welke afspraken heb je gemaakt? (let op lage respons)

Ik heb andere werktijden	33%	25
Mijn arbeidsomvang is gewijzigd	17%	13
Ik heb een aangepaste functie	11%	8
Ik maak gebruik van de generatieregeling op organisatieniveau	11%	8
Ik heb een andere functie	8%	6
Ik maak gebruik van de individuele generatieregeling	8%	6
Ik kan vervroegd uittreden	7%	5
Anders	63%	48

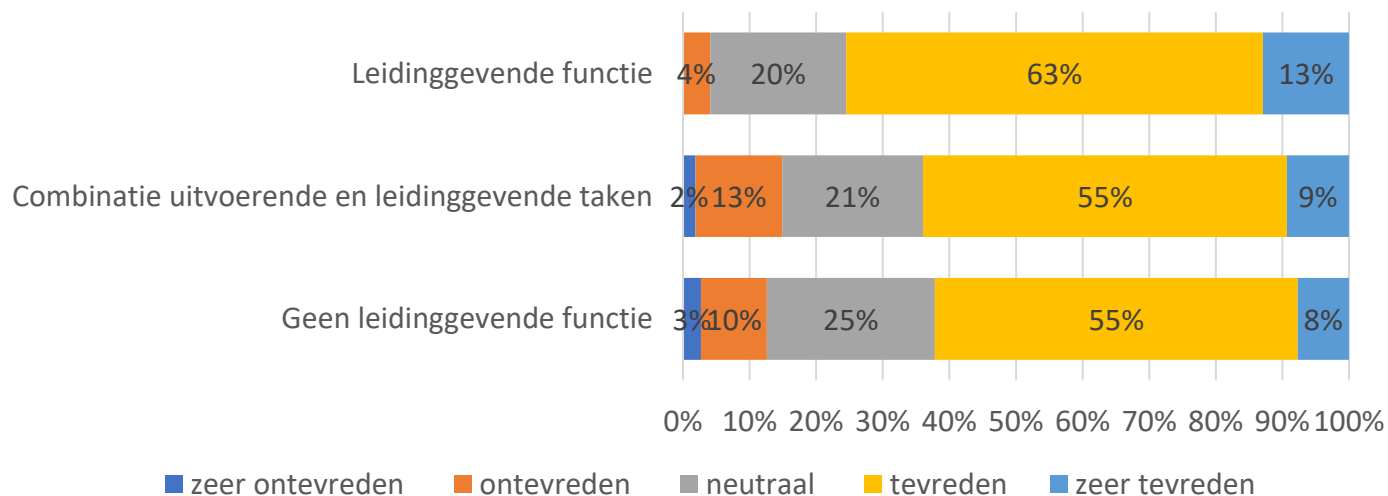
## Werkoverleg of teamoverleg

Bijna alle respondenten (97%) geven aan het afgelopen jaar werkoverleg of teamoverleg te hebben gehad. 63% is tevreden dan wel zeer tevreden over dit overleg. 12% geeft aan niet tevreden te zijn. 12% geeft aan niet tevreden te zijn.

Hoe tevreden ben je over het werkoverleg/teamoverleg?

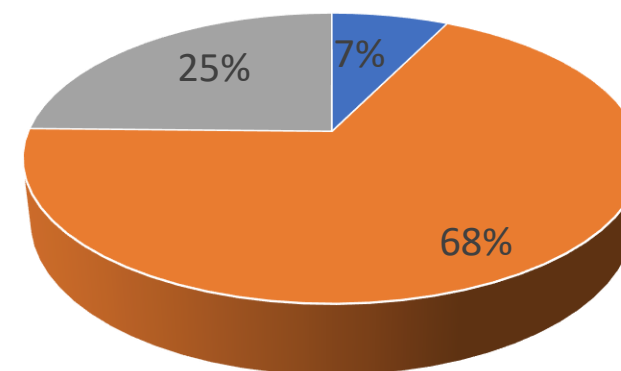


Respondenten met een leidinggevende functie geven vaker aan tevreden te zijn met het overleg dan respondenten zonder leidinggevende taken of een combinatie van uitvoerende en leidinggevende taken.



Een meerderheid van de respondenten (68%) geeft aan dat de inhoud van het overleg door de collega's en leidinggevende samen wordt bepaald.

Wie bepaalt de inhoud van het overleg?



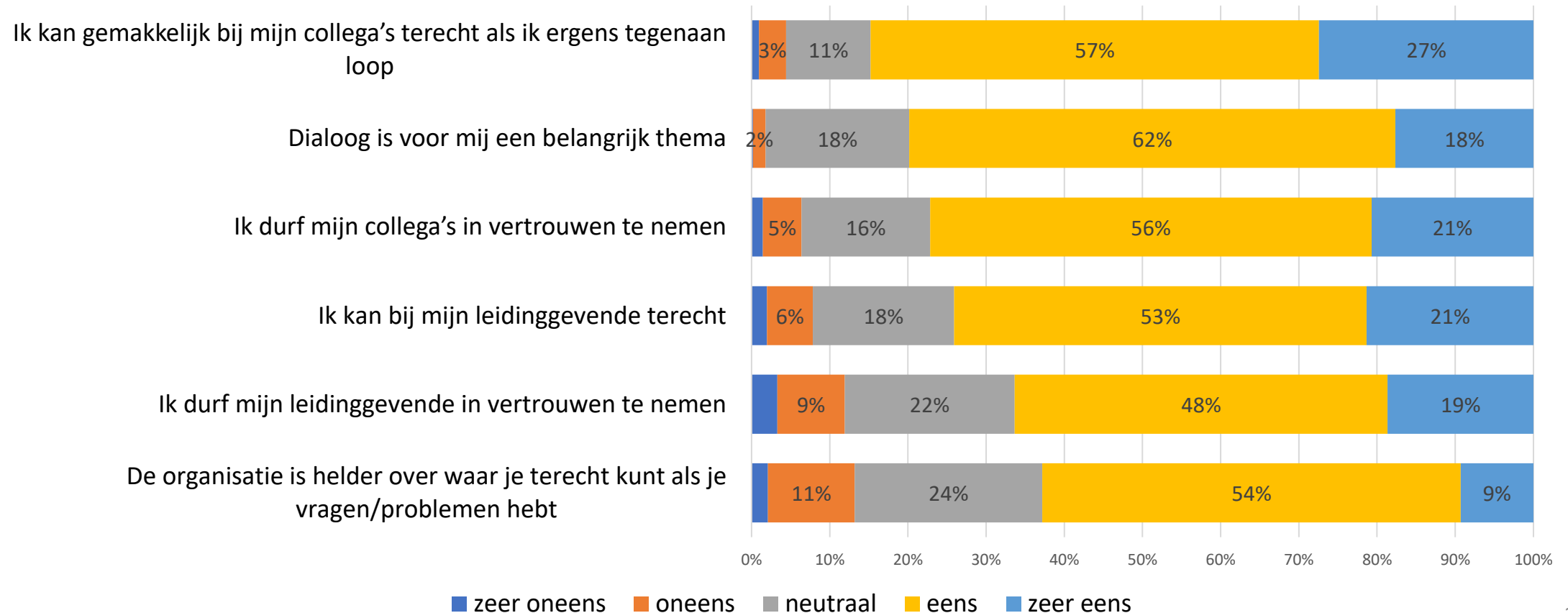
- de leidinggevende
- collega's en leidinggevende samen
- wij als collega's

## Dialogo is voor de meeste respondenten (80%) een belangrijk thema.

Respondenten in de hoogste loonschalen geven het vaakst aan de dialoog belangrijk te vinden. Respondenten in de laagste loonschalen het minst vaak.

Een ruime meerderheid van 84% van de respondenten geeft aan gemakkelijk bij collega's terecht te kunnen als zij ergens tegenaan lopen. Ook durft een meerderheid van 77% collega's in vertrouwen te nemen.

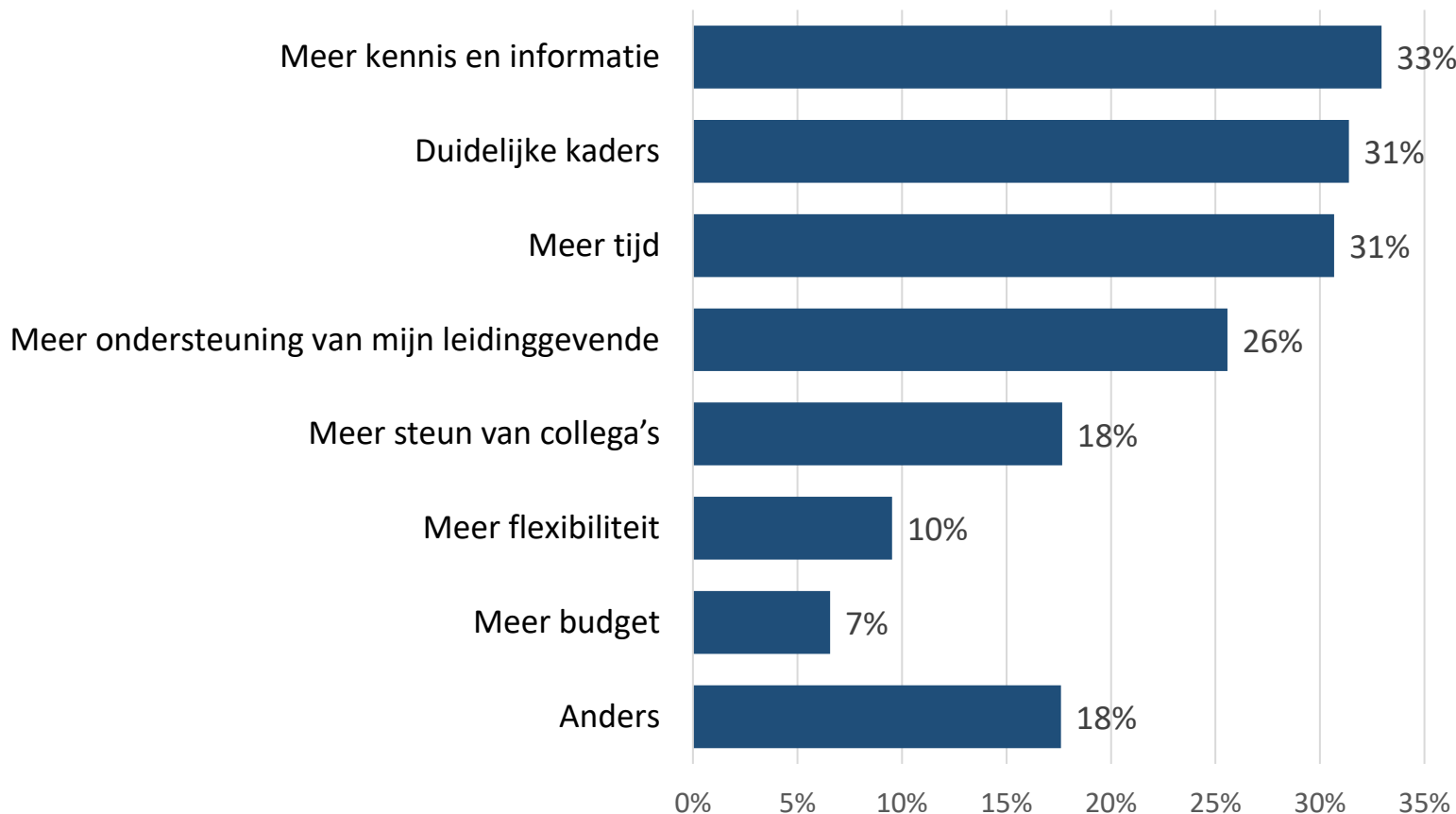
Een iets minder grote groep respondenten (74%) geeft aan ook bij zijn/haar leidinggevende terecht te kunnen en 67% durft zijn/haar leidinggevende ook in vertrouwen te nemen.





Respondenten hebben het meest behoefte aan kennis en informatie (33%), duidelijke kaders (31%) en meer tijd (31%) als het gaat om wat volgens hen kan bijdragen aan een goede dialoog. Kennis en informatie wordt met name in de lage loonschalen vaker genoemd.

Wat kan voor jou bijdragen aan een goede dialoog?  
*Maximaal 3 antwoorden*



Voorbeelden van andere zaken die genoemd zijn, die een bijdrage kunnen leveren aan een goede dialoog:

- Meer wederzijds vertrouwen
- Betere communicatie
- Veilige werkcultuur
- Respect
- Aandacht
- Meer transparantie
- Openheid
- Tijd en aandacht voor elkaar
- Elkaars talenten beter benutten
- Echt luisteren en doorvragen
- Duidelijke visie van de organisatie: geef aan waar we wel en waar we niet van zijn
- Beschikbaarheid van de leidinggevenden
- Afspraken nakomen

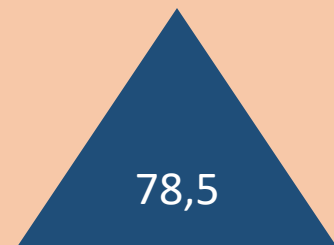
## Medewerkers zijn zo veel mogelijk zelf aan zet.

Aan respondenten is gevraagd wie de regie zou moeten nemen over het werk. Moet de werkgever zo veel mogelijk de regie nemen (score 0), of moet je dat als medewerker zo veel mogelijk zelf doen (score 100)? Gemiddeld geven de respondenten een score van 78,5 op de schaal van 0 tot 100 op deze vraag.

Jongeren onder de 30 jaar wijken het meest van de gemiddelde score af. Zij geven een score van 73 en leggen daarmee iets meer verantwoordelijkheid bij de werkgever.

Dat mijn werkgever  
zo veel mogelijk de  
regie neemt

Dat ikzelf zo veel  
mogelijk de regie  
neem



## 8. Eigen regie

**Als werkgever en werknemer ben je gezamenlijk verantwoordelijk voor het nemen van eigen regie. Factoren die van invloed zijn op het nemen van eigen regie op het niveau van de medewerker en de organisatie, zijn:**

**Weten (bewust/geïnformeerd)**

- De medewerker weet dat hij/zij in actie moet komen, waarom hij/zij in actie moet komen en welke actie nodig/nuttig is.
- En de werkgever informeert de medewerker over acties die nodig en/of mogelijk zijn.

**Willen (gemotiveerd)**

- De medewerker wil in actie komen.
- En de werkgever stimuleert de medewerker om in actie te komen.

**Kunnen (gekwalificeerd)**

- De medewerker kan in actie komen.
- En de werkgever helpt de medewerker om dat vermogen te benutten en ontwikkelen.

**Durven (vertrouwen)**

- De medewerker durft een actie te ondernemen.
- En de werkgever geeft de medewerker het vertrouwen om in actie te komen

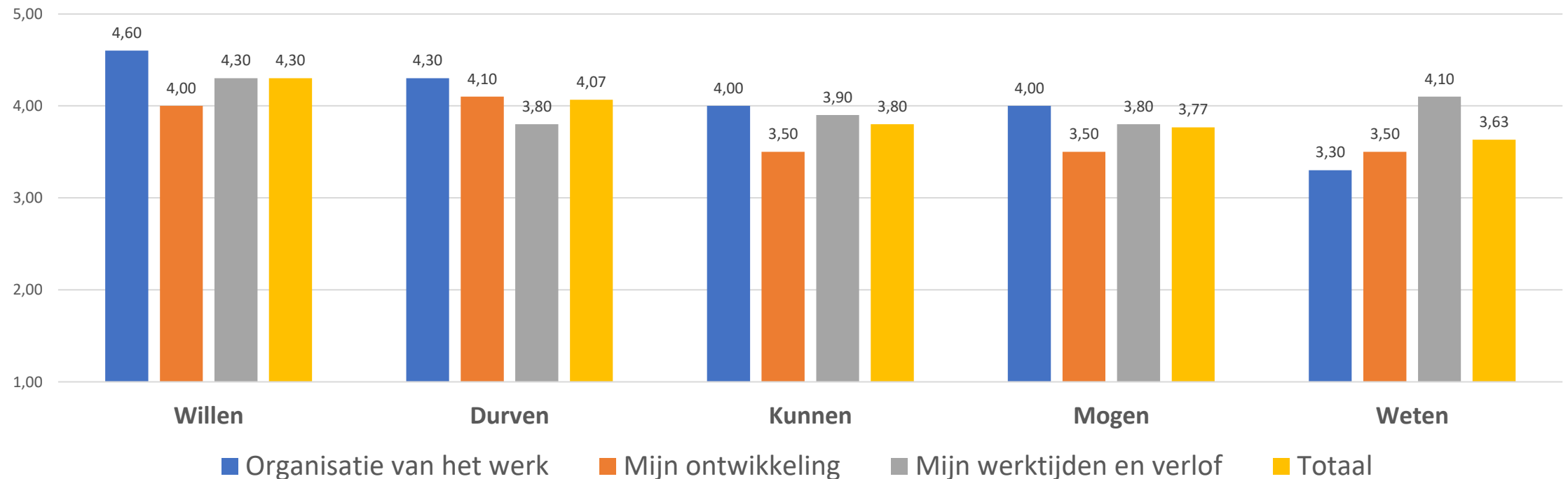
**Mogen (gefaciliteerd)**

- De medewerker heeft mogelijkheden om acties te ondernemen.
- En de werkgever faciliteert medewerkers actief.

## WILLEN-DURVEN-KUNNEN-MOGEN-WETEN

Als we kijken naar de totaalscores op de stellingen per thema, dan zien we dat respondenten de hoogste score geven aan het WILLEN en DURVEN. Dit zijn ook de aspecten waar de medewerkers zelf de meeste invloed op hebben. Daar waar medewerkers afhankelijk zijn van de omgeving (WETEN, MOGEN EN KUNNEN) zijn de scores lager.

Per thema zijn er verschillen. De laagste scores worden gemeten op het thema Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. Daar scoort het KUNNEN en MOGEN lager dan op de andere thema's. Als het gaat om Eigen regie op de organisatie van het werk, dan zit de uitdaging vooral op het niveau van WETEN.



Om te stimuleren dat mensen zelf de regie nemen over hun ontwikkeling, zijn er op organisatieniveau (mesoniveau) een aantal knoppen waaraan kan worden gedraaid.

- Richting (*informer en stimuleren*)
- Ruimte (*handelingsperspectief bieden en faciliteren*)
- Ruggensteun (*vertrouwen geven*)

Op de vraag waar medewerkers behoefte aan hebben als het gaat om het versterken van de eigen regie, zien we dat de meeste behoefte uit gaat naar het krijgen van meer kennis en informatie en duidelijke kaders (Richting) en meer tijd (Ruimte).

		Organisatie en uitvoering van het werk	Loopbaan en ontwikkeling	Werktijden en verlof	Samenwerken en dialoog
<b>Richting</b>	Kennis en informatie	35%	31%	7%	33%
	Duidelijke kaders	38%	19%	11%	31%
<b>Ruimte</b>	Meer tijd	36%	37%	21%	31%
	Meer budget	25%	33%	16%	7%
	Meer flexibiliteit	14%	15%	20%	10%
<b>Ruggensteun</b>	Ondersteuning van leidinggevende	18%	19%	14%	26%
	Steun van collega's	12%	9%	8%	18%
<b>Geen behoefte aan meer regie</b>		17%	23%	47%	

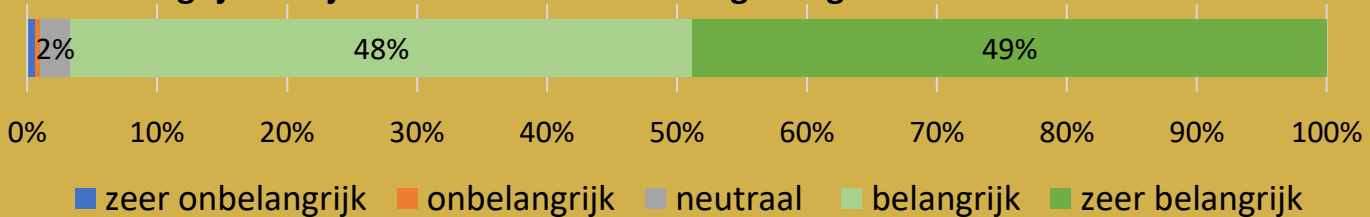


## 9. Leidinggeven aan eigen regie

Aan een groep van circa 300 respondenten met leidinggevende taken is een aantal vragen voorgelegd over het leiding geven aan eigen regie en het voeren van de dialoog met medewerkers.

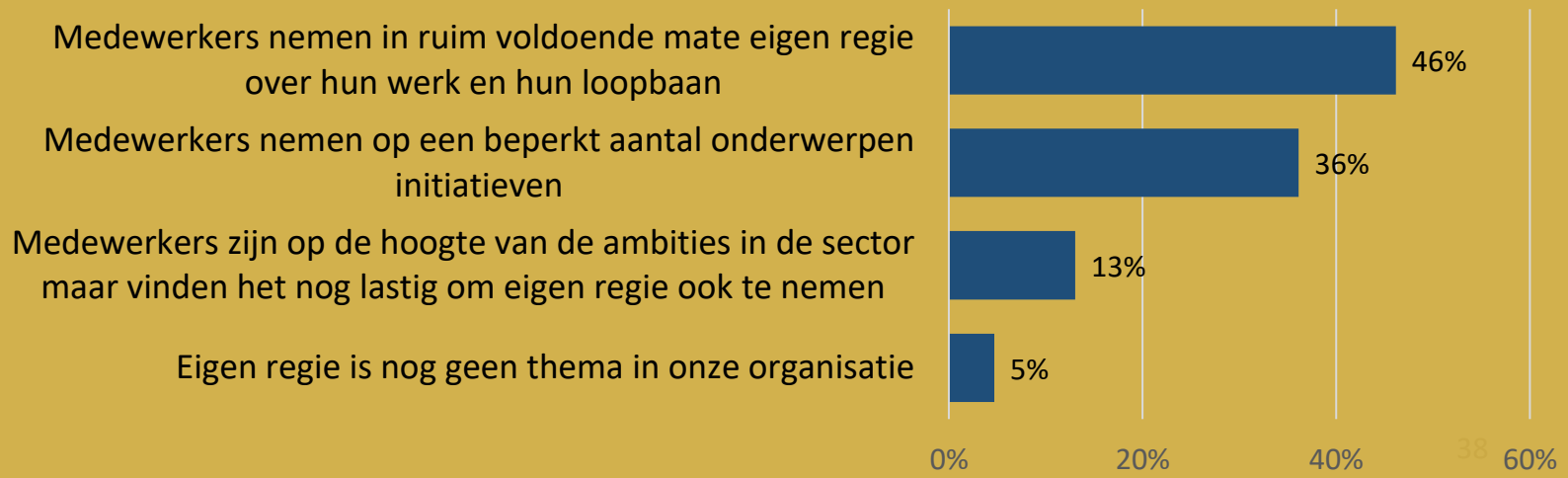
97% van de leidinggevendenden geeft aan eigen regie belangrijk of zeer belangrijk te vinden.

### Hoe belangrijk vind je het dat medewerkers eigen regie kunnen nemen?



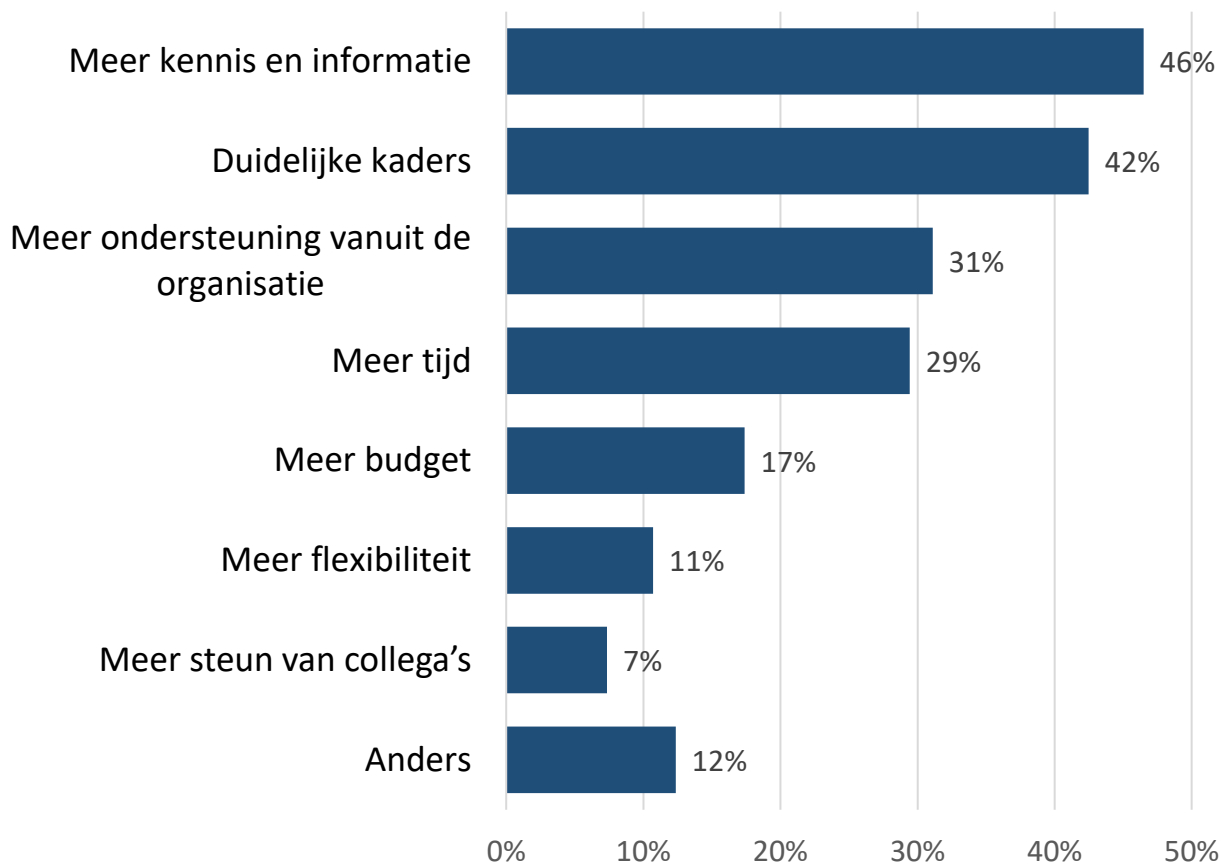
De meeste respondenten met leidinggevende taken geven aan dat medewerkers ook in voldoende mate eigen regie nemen, of op een beperkt aantal onderwerpen initiatief nemen. 18% van de leidinggevendenden geeft aan dat medewerkers het ook nog wel lastig vinden om eigen regie te nemen, of geeft aan dat eigen regie nog geen thema is in de organisatie.

### Hoe beoordeel je de eigen regie van de medewerkers in jouw team?

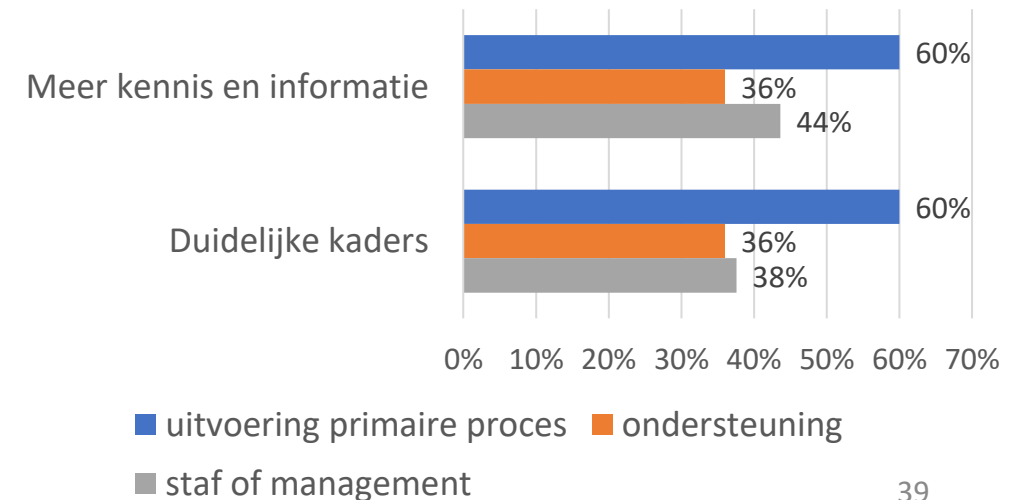
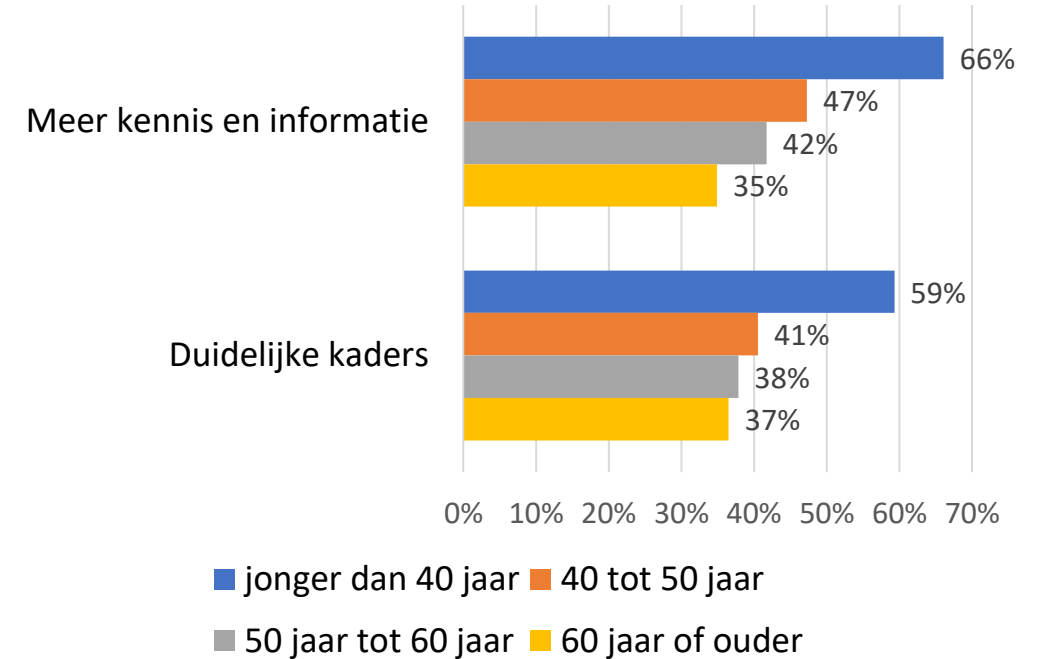


De meeste respondenten met leidinggevende taken geven aan vooral behoefte te hebben aan meer kennis en informatie en duidelijke kaders om medewerkers te kunnen bewegen meer eigen regie te nemen. Leidinggevendenden onder de 40 jaar en leidinggevendenden in de uitvoering van het primaire proces, hebben hier de meeste behoefte aan.

**Wat kan jou als leidinggevende helpen om meer eigen regie van medewerkers te bewerkstelligen?**  
*Maximaal 3 antwoorden*



**Wat kan jou als leidinggevende helpen om meer eigen regie van medewerkers te bewerkstelligen?**



## De dialoog

De kwaliteit van de individuele gesprekken met medewerkers wordt door leidinggevenden beoordeeld met gemiddeld een 7,5. De kwaliteit van het teamoverleg of werkoverleg scoort met gemiddeld een 7,1 lager.



Individuele dialoog



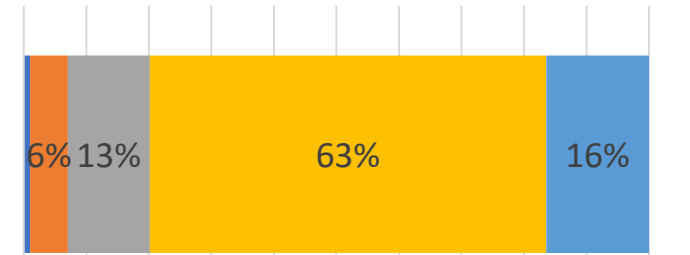
Teamoverleg/werkoverleg

De rapportcijfers van leidinggevenden in het primaire proces scoren met respectievelijk een 7,2 en een 6,6 lager.

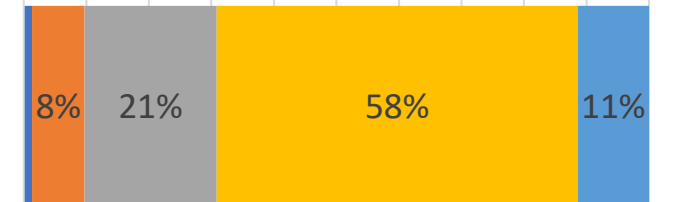
**De meeste leidinggevenden (79%) ervaren wel voldoende tijd en aandacht voor teamoverleg en dialoog in de organisatie. Tijd en aandacht voor individuele gesprekken met medewerkers wordt door 69% als voldoende ervaren.**

Er zijn wel verschillen tussen de loonschalen gemeten. Leidinggevenden in de hogere loonschalen geven vaker aan voldoende tijd en aandacht voor de individuele dialoog te ervaren. Ook geven zij vaker aan zelf goed toegerust te zijn, alsook de collega's die goed toegerust zijn om de dialoog te voeren.

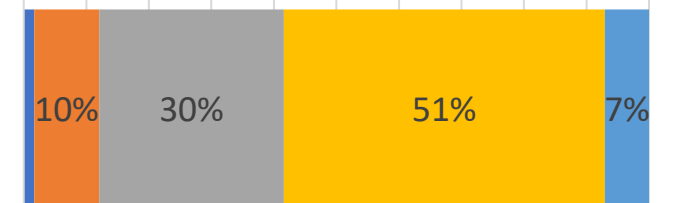
In mijn organisatie is voldoende tijd en aandacht voor teamoverleg/werkoverleg



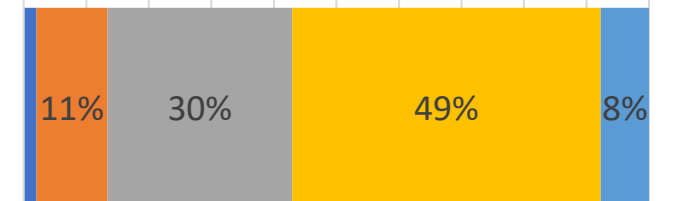
In mijn organisatie is voldoende tijd en aandacht voor de individuele dialoog met de collega's in mijn team



Collega's in mijn team worden voldoende toegerust om een goede dialoog te kunnen voeren



Leidinggevenden worden voldoende toegerust om een goede dialoog te kunnen voeren



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

■ zeer oneens ■ oneens ■ neutraal ■ eens ■ zeer eens



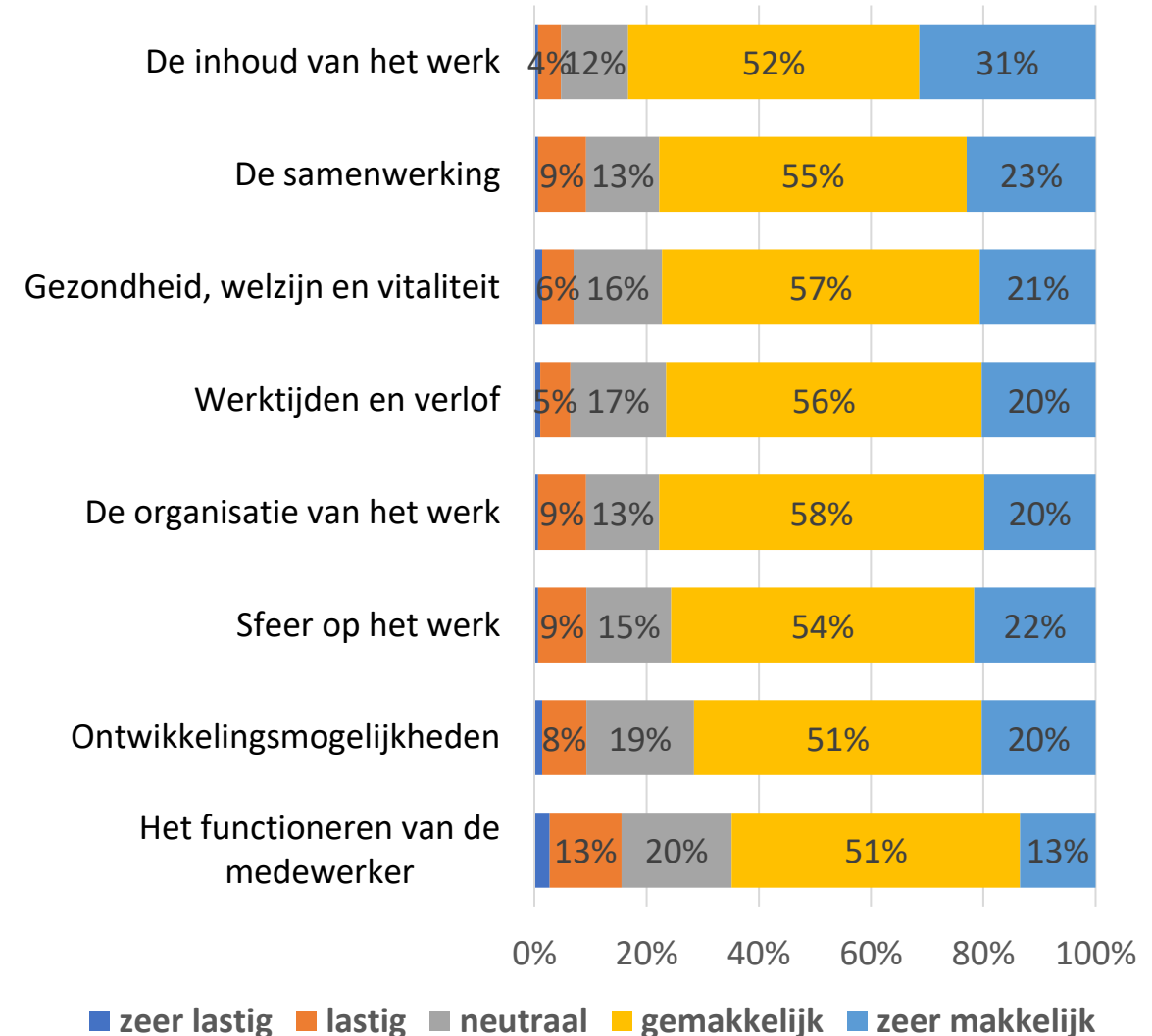
**Leidinggevenden vinden het bespreken van de inhoud van het werk het meeste gemak geven. Ook het voeren van het gesprek over samenwerking en over gezondheid en vitaliteit gaat de meeste leidinggevenden gemakkelijk af. Het gesprek over het functioneren en de ontwikkelmogelijkheden van de medewerker wordt minder vaak als een gemakkelijk gespreksonderwerp ervaren.**

Leidinggevenden, jonger dan 30 jaar (n=51), geven op alle onderwerpen aan het bespreken van zaken lastiger te vinden dan de leidinggevenden in de oudere levensfasen. Zo geeft 26% van de jonge leidinggevenden aan het gesprek over het functioneren van de medewerkers (zeer) lastig te vinden.

**Op de vraag wat een onderwerp lastig maakt om over te praten, zien we dat bijvoorbeeld de volgende punten worden aangegeven:**

- Ik vind het lastig om kritiek of feedback te geven.
- Het wordt snel als een afrekencultuur ervaren.
- Als iemand niet functioneert, is dat lastig om te bespreken.
- Als iets gevoelig ligt of erg persoonlijk is, is het lastig om te bespreken (bijvoorbeeld financiële zaken).
- Angst om medewerkers te verliezen (dat ze weggaan).
- Een organisatiecultuur die conflict vermijdend is.
- Ontbreken van duidelijk functieprofiel.
- Hoge verwachtingen en weinig te bieden te hebben als organisatie.
- Tijdsgebrek.
- Leidinggeven aan vrijwilligers.

**Kun je aangeven hoe je als leidinggevende het voeren van gesprekken op verschillende thema's ervaart?**



**Op de vraag wat leidinggevenden nodig hebben om een betere dialoog met de medewerkers te kunnen voeren, geven zij aan vooral behoefte te hebben aan meer tijd en het kunnen beschikken over meer kennis, informatie en duidelijke kaders.**

Er zijn wel verschillen tussen groepen leidinggevenden. Zo hebben jongeren vaker behoefte aan meer kennis en informatie en duidelijke kaders dan de oudere leeftijdsgroepen. Leidinggevenden in het primaire proces hebben vaker behoefte aan meer ondersteuning vanuit de organisatie dan leidinggevenden binnen Staf of Management.

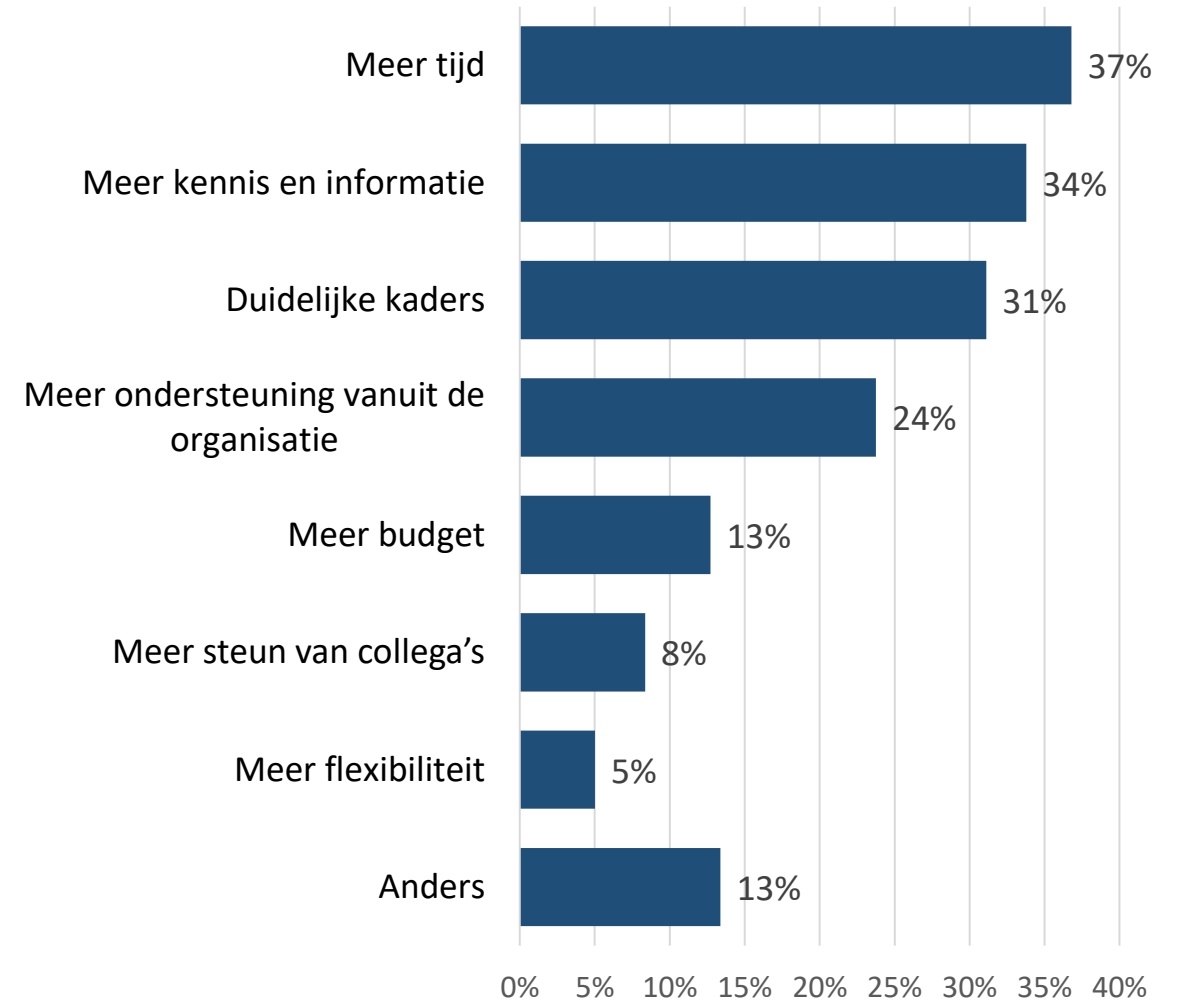
Voorbeelden van andere zaken die genoemd zijn, die een bijdrage kunnen leveren aan een betere dialoog:

- Meer perspectief kunnen bieden
- Mogelijkheid om coach in te zetten
- Betere ondersteuning vanuit arbodienst
- Communicatietrainingen

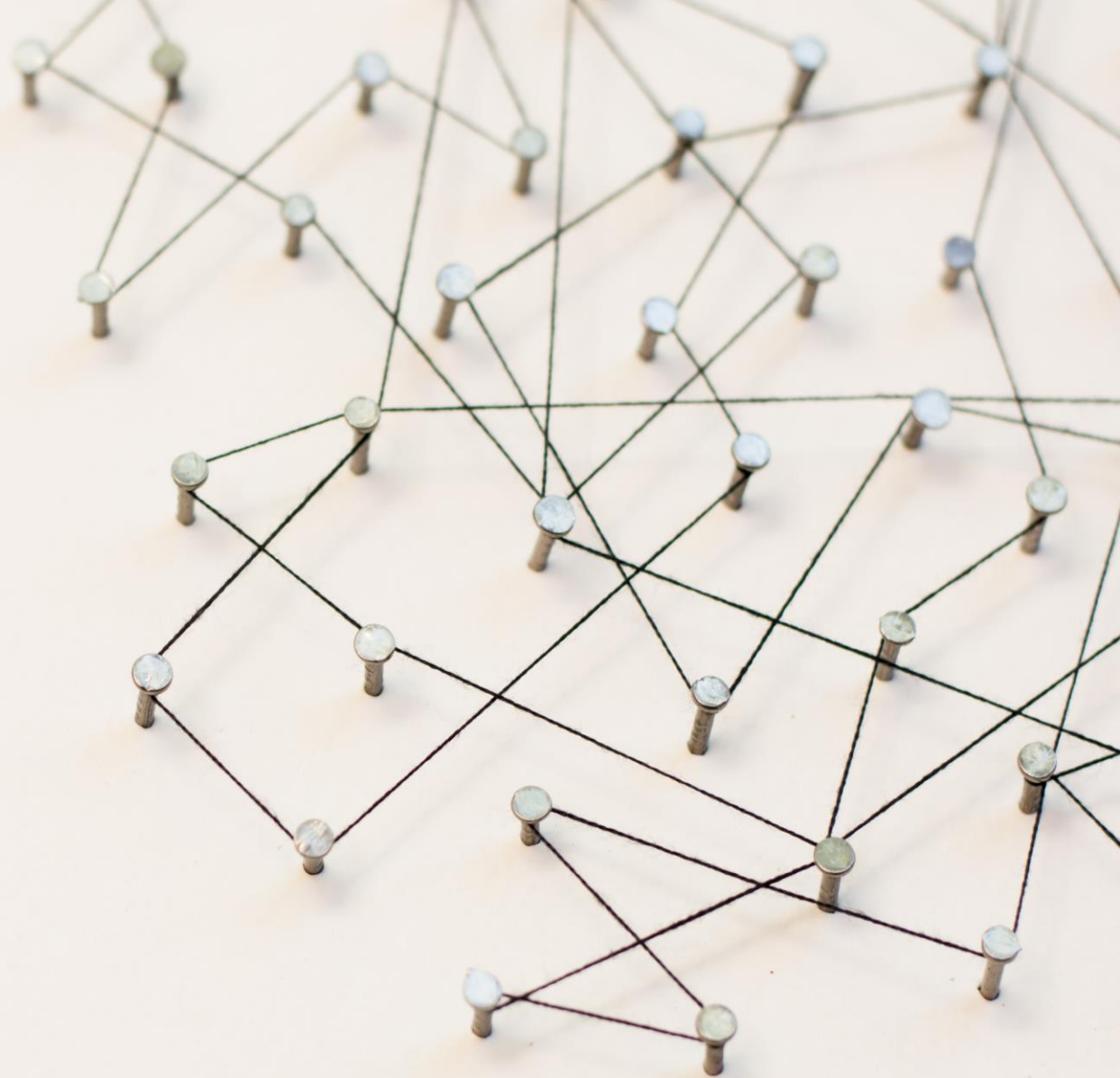


**Wat kan jou als leidinggevende helpen om een betere dialoog met je medewerkers tot stand te brengen?**

*Maximaal 3 antwoorden*



# 10. Samenvatting



## Samenvatting

**Eigen regie en dialoog zijn belangrijke onderwerpen voor medewerkers. Dit onderzoek laat zien dat er al veel is bereikt. Medewerkers in sociaal werk zijn positief in hun beoordeling als het gaat om thema's die bepalend zijn voor eigen regie en dialoog. Zo geven zij aan een grote mate van autonomie en regelruimte te ervaren en zijn zij in staat om het goede gesprek met hun leidinggevende hierover te voeren. Toch zijn er ook verbeterpunten op te halen uit dit onderzoek. Er is behoefte aan meer kennis en informatie, duidelijke kaders en meer tijd om de eigen regie te versterken.**

### Werkplezier

Het werkplezier dat medewerkers ervaren, wordt vooral bepaald door de inhoud van het werk en de samenwerking met collega's. Bevlogenheid lijkt de belangrijkste drijfveer, een intrinsieke motivatie om iets voor een ander te betekenen zonder er perse waardering voor terug te verlangen.

### Organisatie en uitvoering van het werk

Eigen regie op de organisatie en uitvoering van het werk uit zich vooral in de afwisseling van taken, keuzes die je zelf kunt maken en de ruimte om zelf beslissingen te kunnen nemen.

Medewerkers ervaren hierin een hoge mate van autonomie. Dit wordt goed gewaardeerd en speelt een belangrijke rol in het ervaren van werkplezier. De behoefte aan autonomie lijkt samen te gaan met een behoefte aan duidelijke kaders waarbinnen medewerkers vrij kunnen opereren.

### Loopbaan en ontwikkeling

Medewerkers zijn (zeer) tevreden over de mogelijkheden om het vak professioneel te kunnen uitoefenen. Iets minder tevreden zijn medewerkers met de mate waarin hen ook ontwikkelmogelijkheden worden geboden.

De ontwikkel- en doorgroeibehoefte is bij jongere medewerkers wel sterker dan bij oudere medewerkers. Medewerkers denken over het algemeen na over de eigen ontwikkelwensen en durven dit ook te bespreken met hun leidinggevende.

Medewerkers lijken minder goed op de hoogte te zijn van waar de organisatie naartoe beweegt en welke competenties in de toekomst van hen worden verwacht. De veranderende maatschappelijke en politieke context waarin sociaal werk opereert, kan hier mogelijk een rol spelen.

De meeste medewerkers bepalen zelf of samen met de organisatie welke scholing wordt gevolgd. Meer tijd, budget en betere kennis en informatie kan bijdragen aan het versterken van de eigen regie op de loopbaan. Jongeren hebben vaker behoefte aan meer kennis en informatie over ontwikkelingsmogelijkheden en ondersteuning van de leidinggevenden dan de andere leeftijdsgroepen.

## **Werktijden en verlof**

Medewerkers zijn over het algemeen tevreden over de werktijden, maar iets minder tevreden over aantal vakantie- en verlofdagen. Invloed kunnen uitoefenen op de eigen werktijden en het opnemen van verlof is belangrijk voor medewerkers. Niet iedereen voelt echter de mogelijkheid om verlof te nemen als men daar zelf behoefte aan heeft. Ook wordt niet altijd voldoende rekening gehouden met de werk/privé-balans van medewerkers. Meer tijd en flexibiliteit zou kunnen helpen om de eigen regie op werktijden te vergroten.

## **Dialoog en samenwerking**

Medewerkers zijn in hoge mate tevreden met de samenwerking met collega's. In iets mindere mate zijn medewerkers tevreden over de dialoog die zij voeren met de leidinggevende. Ook over de manier waarop medezeggenschap wordt vormgegeven, is meer ontevredenheid.

De meeste medewerkers hebben het afgelopen jaar gesprekken gevoerd met hun leidinggevende. De inhoud van het werk en het functioneren van de medewerker zijn de meest besproken onderwerpen. Ook onderwerpen als gezondheid, ontwikkeling en werk/privé-balans komen regelmatig aan de orde. De besteding van het Loopbaanbudget of hoe fit te blijven tot aan het pensioen, is echter niet vaak onderwerp van gesprek.

Bijna alle respondenten (97%) geven aan het afgelopen jaar werkoverleg of teamoverleg te hebben gehad. De inhoud van dit overleg wordt grotendeels ook door medewerkers zelf bepaald (al dan niet samen met de leidinggevende).

Over het algemeen kunnen medewerkers gemakkelijk terecht bij collega's als zij tegen vragen of problemen aanlopen. De meeste medewerkers geven ook aan bij hun leidinggevende terecht te kunnen als het nodig is. Duidelijkheid vanuit de organisatie waar je terecht kunt als je problemen hebt, is niet altijd helder voor iedereen.

Meer kennis, duidelijke kaders en meer tijd voor samenwerking en dialoog is wenselijk. Leidinggevendenden zelf geven ook aan meer behoefte te hebben aan ondersteuning vanuit de organisatie bij het onderwerp Leidinggeven aan eigen regie.

## **Leidinggeven**

Alhoewel eigen regie toch vooral wordt ervaren als een verantwoordelijkheid van de medewerker zelf, is de rol van leidinggevendenden wel heel belangrijk. Leidinggevendenden kunnen zorgen voor een omgeving waarin de medewerker de eigen regie ook veilig kan nemen. Duidelijke kaders en verwachtingen spelen hierbij een belangrijke rol. Ondersteuning vanuit de organisatie is daarbij cruciaal.

Leidinggevendenden beoordelen de individuele dialoog en de teamdialoog wel voldoende, maar de scores zijn niet hoog. Investeren in het beter toerusten van medewerkers en leidinggevendenden, kan bijdragen aan het versterken van de dialoog. Ook hier lijkt er vooral behoefte te bestaan aan meer tijd, meer kennis en informatie en duidelijke kaders.

11.  
Antwoord op  
onderzoeksvragen



## Antwoord op de onderzoeksvraag:

### ***Inzicht krijgen in hoe eigen regie en dialoog in de huidige cao wordt ervaren en toegepast (gebruik, tevredenheid, doelmatigheid in relatie tot duurzame inzetbaarheid).***

In de huidige cao is een aantal arbeidsvoorwaardelijke regelingen opgenomen die medewerkers stimuleren om meer eigen regie te nemen. Deze zijn met name gericht op loopbaan en ontwikkeling (Loopbaanbudget) en op keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden in geld en tijd (IKB).

Ook de dialoog is een belangrijk thema in de cao. Er is afgesproken dat werkgever en werknemer samen afspraken maken die de inzetbaarheid bevorderen en individueel maatwerk mogelijk maken.

Als we kijken naar de bekendheid met de bestaande arbeidsvoorwaardelijke regelingen, dan zien we dat bijna alle respondenten bekend zijn met zowel het Loopbaanbudget, als het IKB.

Het gebruik van het Loopbaanbudget is echter beperkt. De helft van de respondenten heeft het budget ook daadwerkelijk besteed. Hier lijken twee belangrijke oorzaken aan ten grondslag te liggen:

1. Er is nog onbekendheid met de mogelijke bestedingsdoeleinden van het budget.
2. Het budget is niet toereikend voor medewerkers die nog niet zo lang werkzaam zijn in de sector. Om bijvoorbeeld een opleiding te bekostigen, moet eerst een aantal jaren worden gespaard alvorens dit te kunnen inzetten.

→ *Inzichtelijk maken van bestedingsmogelijkheden van het Loopbaanbudget. Alhoewel er al veel aan voorlichting wordt gedaan, lijkt blijvende inzet hierop belangrijk.*

→ *Leidinggevenden beter toerusten in het bespreekbaar maken van de besteding van het Loopbaanbudget.*

→ *Bieden van voorschotmogelijkheid (voor bijvoorbeeld nieuwe instroom) bij besteding aan scholing.*

Het IKB wordt ook uitgekeerd als je geen keuze maakt. Als we kijken naar waar het aan wordt besteed, dan zien we dat een overgrote meerderheid van de medewerkers het budget laat uitbetalen.

Een veel kleiner deel kiest voor een besteding in tijd (verlofuren) of het investeren in verdere opleiding en ontwikkeling. De behoefte aan geld lijkt daarmee groter dan de behoefte aan tijd.

→ *Nader kwalitatief onderzoek naar de bijdrage van geld versus tijd aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Waar hebben medewerkers behoefte aan om duurzaam inzetbaar te blijven en draagt het IKB in de huidige vorm daaraan voldoende bij?*

Als we kijken naar de tevredenheid van respondenten met de gevoerde dialoog, dan zien we dat de meeste medewerkers (90%) gesprekken voeren met hun leidinggevende en ook werk- of team-overleggen hebben gevoerd (97%). De tevredenheid met deze vormen van dialoog is over het algemeen redelijk groot. Gesprekken over 'Hoe blijf je fit tot aan je pensioen?' worden veel minder vaak gevoerd, ook niet met de oudere professionals.

→ *Aandacht voor de cruciale rol van leidinggevenden voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en de rol die een goede dialoog daarin speelt.*

→ *Meer aandacht voor het thema Fit tot aan je pensioen in het jaargesprek met de oudere professionals.*

## **Antwoord op de onderzoeksvraag:**

***Inzicht krijgen in de wensen en behoeften, mogelijkheden en belemmeringen (spanningen) van werkgevers en werknemers om in de praktijk uitvoering te geven aan de eigen regie en op welke manier de dialoog daarbij belangrijk is.***

Voor de respondenten is het vooral de medewerker zelf die de eigen regie moet nemen en neemt in het werk. De medewerker moet wel goed zijn uitgerust om deze regierol ook te kunnen oppakken. De meeste respondenten geven aan eigen regie te willen en ook te durven nemen. Om eigen regie in de praktijk tot uitvoering te brengen, zijn daarnaast ook stimulerende omgevingsfactoren wenselijk. In hoeverre weten medewerkers ook wat er van hen wordt verwacht, wat de kaders zijn waarbinnen ze eigen regie kunnen nemen, wat de mogelijkheden zijn en hoe daar in de praktijk uitvoering aan te geven?

Om meer richting te kunnen geven aan eigen regie binnen sociaal werk, is het van belang om de kennis en informatie over de betekenis van eigen regie en hoe dat in de praktijk uit te voeren, te versterken. Is er een sterk gedeeld beeld over wat eigen regie nemen als sociaal werker inhoudt? Welke gedrag hoort daarbij en wordt van medewerkers en leidinggevenden verwacht?

→ *Het SMART maken van het begrip en het verhaal van eigen regie voor sociaal werkers en het benoemen en blijven delen van concrete voorbeelden hoe dat in de praktijk tot uitvoering te brengen.*

Ook het bieden van context en duidelijke kaders kan helpen. De behoefte aan autonomie lijkt samen te gaan met een behoefte aan duidelijke kaders, waarbinnen medewerkers vrij kunnen opereren.

Medewerkers lijken niet altijd goed op de hoogte te zijn van waar de organisatie naartoe beweegt en welke competenties in de toekomst van hen worden verwacht. Dit kan eigen regie nemen in de weg staan.

→ *Aandacht besteden aan snel veranderende wereld van sociaal werk en wat dat betekent voor de competenties van medewerkers (richting geven).*

Eigen regie op de organisatie en uitvoering van het werk wordt vooral gewaardeerd door de hoge mate van autonomie die medewerkers in het werk ervaren. Medewerkers die een hoge mate van autonomie waarderen, hebben behoefte aan leidinggevenden die deze autonomie faciliteren. Dit vraagt aandacht voor leiderschap dat autonomie ondersteunt en het toerusten van leidinggevenden hierop.

→ *Aandacht voor coachend/dienend leiderschap om autonome medewerkers te laten groeien.*

Om jongeren voor het vak van sociaal werker te kunnen boeien en binden, lijkt een sterkere focus op de eigen regie op het thema Ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden voor de hand liggend. Meer budget, tijd en voorlichting voor meer eigen regie op ontwikkeling kunnen dit stimuleren. Daarnaast lijkt voor alle leeftijdsgroepen de werk/privé-balans een belangrijk thema waar niet altijd voldoende aandacht aan wordt besteed.

→ *Focus op thema's: persoonlijke ontwikkeling en groei en de werk/privé-balans van medewerkers.*



## **Antwoord op de onderzoeksvraag:**

### **Inzicht in de vraag op welk niveau stimulans/interventie gewenst is om eigen regie en dialoog te bevorderen.**

Alhoewel eigen regie en dialoog primair op het bordje liggen van de individuele werknemer en zijn/haar werkgever (of leidinggevende, kunnen het decentrale niveau (de organisatie) en het centrale niveau (de sector) een belangrijke bijdrage leveren aan het creëren van een vruchtbare omgeving voor eigen regie.

#### **Centraal niveau**

Het lijkt voor de hand liggend om op centraal niveau te focussen op gedragen begripsvorming, goede voorlichting en communicatie. Wat wordt onder eigen regie binnen de context van sociaal werk verstaan? Wat mag je verwachten van de medewerker zelf, van zijn/haar leidinggevende en van de organisatie? Welk gedrag hoort daarbij? Goede voorbeelden kunnen helpen om het begrip Eigen regie meer lading te geven.

Ook als het gaat om de mogelijkheden die nu al worden geboden met bijvoorbeeld het Loopbaanbudget geldt dat, naast het ophogen van het budget, voorlichting en informatie het gebruik kunnen stimuleren. Waaraan mag je het budget besteden? Wat wordt verstaan onder bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid?

*→ Er is al veel informatie over het Loopbaanbudget beschikbaar, ook als het gaat om voorbeelden van bestedingsdoeleinden. Het is belangrijk dit door te zetten en de boodschap breed onder de aandacht (met name ook van jongeren) te blijven brengen.*

*→ Ook het betrekken van de rol van leidinggevende in bewustwordingscampagnes kan eigen regie versterken. Zo kun je bijvoorbeeld denken aan informatie en trainingen over hoe loopbaanontwikkeling bespreekbaar te maken, koerskaart of dialoogworkshops*

#### **Decentraal niveau**

Ook de organisatie zelf kan een belangrijke bijdrage leveren aan eigen regie. Dit kan door als organisatie helder en transparant te zijn over waar je naartoe beweegt en wat je daarbij van medewerkers (en leidinggevenden) verwacht.

*→ In een organisatie waarin autonomie en eigen regie gewenst is, zijn duidelijke kaders belangrijk. Maak als organisatie helder waar je naartoe beweegt en wat je daarin van medewerkers op de korte, middellange en lange termijn verwacht. Bespreek de richtingsvraagstukken met elkaar.*

De rol van leidinggevenden is ook hierin cruciaal. Zorg dat leidinggevenden goed toegerust zijn op het voeren van het goede gesprek. Maak afspraken over wat je daarin van de rol van leidinggevenden verwacht.

Dit onderzoek is uitgevoerd door:  
a-advies | Vondellaan 28 | 3521 GH UTRECHT | 030- 2620205 | [info@a-advies.nl](mailto:info@a-advies.nl)

Onderzoeksteam vanuit a-advies:  
Chantal Nijhuis, Caroline van Wessem (Basis & Beleid) en Moon Stroes  
In opdracht van Sociaal Werk werkt!

April 2023

*Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van a-advies en Sociaal Werk werkt! als opdrachtgever van het onderzoek.*

