

# Informatie dossier

**Oudere opvoeders en  
leeftijdsbewust  
personeelsbeleid in de  
welzijnssector**

**Sandra HELLINGS**

oktober 2000





# Oudere opvoeders en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de welzijnssector

Brussel, SERV-STV, 2000  
WD 5147/137

## **Met dank aan :**

De instellingen en diensten uit de bijzondere jeugdbijstand en gehandicaptenzorg die hun medewerking verleenden aan dit onderzoek.

De leden van de deskundigengroep: Luc Bosschaerts (Directeur rusthuis 'Het klaverblad'), Guy Bruyninckx (LBC/NVK), Veerle Hulsbos (Stafmedewerker Personeelsbeleid VVW), Josien Jackers (Gezinsdiensten Landelijke Beweging – KVLV), André Langenus (Nationaal secretaris ABVV/BBTK), Martine Lefevre (Sectoraal verantwoordelijke financiële sector ACLVB), Johan Nuytten (De Lovie), Mark Selleslach (Vakbondssecretaris LBC/NVK), Jos Sterckx (Coördinator PI. Platform Gehandicaptenzorg), Francis Stevens (MPI Levenslust), Veerle Vermeulen (Adviseur Studiedienst VEV), Gie Werkers (Coördinator VSO).

Frank Janssens, STV-projectbegeleider

De directeur, staf en collega wetenschappelijk medewerkers van STV-Innovatie & Arbeid  
Rita van Belle, SERV-dactylografie, voor de opmaak van dit informatiedossier



## Inhoud

1.	Een klein woordje methodologie.....	7
1.1	Diepte-interviews.....	7
1.2	Schriftelijke enquête.....	9
2.	De Bijzondere Jeugdbijstand en de Gehandicaptenzorg: een profielschets.....	11
2.1	Drie types van hulpverlening.....	11
2.2	De bewoner of gebruiker.....	13
2.3	De schaalgrootte.....	14
2.4	De verschillende functies.....	14
2.5	Profielchets: samenvatting.....	15
3.	De ouder wordende opvoeder in de kijker.....	16
3.1	De opvoeder vijftigplus: een witte raaf.....	16
3.2	Klacht of kracht?.....	16
3.3	Werk aan de winkel: een leeftijdsbewust personeelsbeleid.....	18
4.	Randvoorwaarden van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.....	22
4.1	Zicht op ziekte.....	22
4.2	Een actief draagvlak.....	22
4.3	Een aangepast rekruteringsbeleid.....	23
5.	Goochelen met taken en functies.....	24
5.1	Een ander takenpakket.....	24
5.1.1	Zware taken verminderen.....	24
5.1.2	Minder in de leefgroep.....	26
5.2	Een andere functie.....	27
5.2.1	Promoveren.....	27
5.2.2	Naar een ondersteunende functie.....	29
5.2.3	De mogelijkheden op een rij.....	30
5.3	Een andere werkomgeving in de eigen organisatie.....	31
5.3.1	Naar een andere leef(tijds)groep of erkenningscategorie.....	32
5.3.2	Naar het semi-residentiële of het ambulante.....	35
5.3.3	De mogelijkheden op een rij.....	39
5.4	Een andere (sub)sector.....	40
5.5	Nooit te oud om te leren.....	42
6.	Sleutelen aan het Dienstrooster.....	44
6.1	Onregelmatige diensturen.....	44
6.2	De nachtdienst.....	45
6.3	Geblokte diensten.....	47
6.4	Afwezigheid opvangen.....	49
6.5	Nog enkele aandachtspunten.....	50
6.6	Het gezinsvervangend tehuis.....	52

7.	Blijvende nood aan flexibele uitstroom .....	54
7.1	Uitstapmogelijkheden .....	54
7.1.1	Nu .....	54
7.1.2	... en in de toekomst .....	55
7.1.3	Het sociaal akkoord binnen de non-profit-sector (maart 2000) .....	56
7.1.4	Enkele aandachtspunten bij flexibele uitstap .....	57
7.2	Deeltijds werk .....	59
7.2.1	Ruim verspreid .....	59
7.2.2	Drempels in de organisatie .....	60
7.2.3	Aandacht voor de functie-inhoud .....	62
8.	Een mengelmoes van maatregelen voor vijftigplussers .....	63
8.1	De praktijk: 'toegepast' .....	63
8.2	De toekomst: 'het overwegen waard' .....	65
9.	Conclusie .....	68
9.1	Een beleid voor ouder wordende opvoeders .....	68
9.2	Taken en functies .....	68
9.3	Dienstroosters .....	69
9.4	Flexibele uitstroom .....	70
9.5	Actiepunten .....	71

**Bijlage 1: Literatuurlijst**

**Bijlage 2: Tabellenlijst**

**Bijlage 3: Vragenlijst Bijzondere Jeugdbijstand**

**Bijlage 4: Vragenlijst Gehandicaptenzorg**

## **1. EEN KLEIN WOORDJE METHODOLOGIE**

Dit onderzoek is gesitueerd in twee welzijnssectoren, nl. de bijzondere jeugdbijstand en de gehandicaptenzorg. We volgen twee onderzoeksmethoden: casestudies in een beperkt aantal organisaties en een schriftelijke bevraging van alle residentiële instellingen, semi-residentiële instellingen en ambulante diensten. Dit is een bewuste combinatie: cijfermateriaal uit de enquête kan beter worden geduid via voorbeelden uit de interviews; van informatie uit de casestudies kunnen we nagaan of en in welke mate ze ook elders in Vlaanderen van toepassing zijn dan wel een vrij unieke situatie weergeven.

### **1.1 Diepte-interviews**

We bestudeerden 17 vzw's uit de gehandicaptenzorg en de bijzondere jeugdbijstand. Bij de selectie van deze organisaties werd een zo groot mogelijke diversiteit qua schaalgrootte, doelgroep en type van hulpverlening nagestreefd. De leeftijdsstructuur van het personeel en de interesse voor het thema 'ouder wordende opvoeders' waren evenwel de belangrijkste selectiecriteria.

**Tabel 1: Instellingen en diensten die meewerkten aan de diepte-interviews**

Fictieve naam	Hulpverleningstypes	Aantal opvoeders in voltijds equivalenten	Doelgroep
<b>Gehandicaptenzorg</b>			
GHZ1	Residentiële instelling	< 10 VEQ	Mentaal gehandicapten Minder- en meerderjarigen
GHZ2	Residentiële instelling Ambulante dienst	< 50 VEQ	Zwaar motorisch gehandicapten Meerderjarigen
GHZ3	Residentiële instelling Ambulante dienst	< 40 VEQ	Mentaal gehandicapten & personen met gedragsproblemen Minderjarigen
GHZ4	Residentiële instelling Semi-residentiële instelling Ambulante dienst	> 100 VEQ	Auditief-visueel gehandicapten (eventueel met bijkomende handicap) Minder- en meerderjarigen
GHZ5	Residentiële instelling Semi-residentiële instelling	> 100 VEQ	Mentaal gehandicapten (eventueel met gedrags- en emotionele stoornissen) & autisten & fysiek gehandicapten Minder- en meerderjarigen
GHZ6	Residentiële instelling Semi-residentiële instelling	< 100 VEQ	Licht mentaal gehandicapten en personen met gedrags- en emotionele stoornissen Minderjarigen
GHZ7	Residentiële instelling Semi-residentiële instelling Ambulante dienst	> 100 VEQ	Mentaal gehandicapten (vaak met bijkomend probleem) Minder- en meerderjarigen
GHZ8	Residentiële instelling Semi-residentiële instelling	> 100 VEQ	Mentaal gehandicapten (eventueel met bijkomend probleem) Minder- en meerderjarigen
GHZ9	Residentiële instelling Semi-residentiële instelling	> 100 VEQ	Personen met spraak- en taalstoornissen & autisten Minder- en meerderjarigen
<b>Bijzondere jeugdbijstand</b>			
BJB1	Residentiële instelling Ambulante dienst	< 5 VEQ	Jongens 15-18 jaar
BJB2	Residentiële instelling Ambulante dienst	< 20 VEQ	Meisjes 14-21 jaar
BJB3	Residentiële instelling	< 5 VEQ	Jongens/meisjes <18 jaar
BJB4	Residentiële instelling	< 20 VEQ	Jongens <12 & meisjes <18 jaar
BJB5	Residentiële instelling Semi-residentiële instelling Ambulante dienst	20 VEQ	Jongens <12 & meisjes <18 jaar
BJB6	Residentiële instelling Semi-residentiële instelling Ambulante dienst	< 30 VEQ	Jongens/meisjes <18 jaar
BJB7	Residentiële instelling Semi-residentiële instelling Ambulante dienst	< 40 VEQ	Jongens/meisjes 3–12 jaar
BJB8	Residentiële instelling Ambulante dienst		Jongens/meisjes <18 jaar



Deze gesprekken vonden plaats in de periode medio maart – medio juli '99. In totaal interviewden we 47 personen. In elke vzw was er een gesprek met de directeur/directrice over de structuur, het personeelsbestand en de doelgroep van de organisatie, de situatie van de ouder wordende opvoeders in de sector en tenslotte het gevoerde personeelsbeleid. In een aantal diensten en instellingen interviewden we enkele opvoeders en personen die vanuit de begeleiding waren doorgestroomd naar een andere functie, nl. hoofdopvoeders, groepschefs, maatschappelijk assistenten en personen met een administratieve of logistieke functie. Bij hen peilden we vooral naar de gerealiseerde loopbaan en naar mogelijke loopbaanwensen.

**Tabel 2: Aantal diepte-interviews naar type functie**

<b>Functie geïnterviewde</b>	<b>Aantal interviews</b>
Directie	17
Groepschef	3
Hoofdopvoeder	8
Opvoeder / begeleider residentiële instelling	11
Opvoeder / begeleider semi-residentiële instelling	2
Opvoeder / begeleider ambulante dienst	3
Maatschappelijk assistent	1
Werkplaatsbegeleider	1
Onderhoudspersoneel	1
<b>Totaal aantal geïnterviewden</b>	<b>47</b>

## **1.2 Schriftelijke enquête**

In de loop van de maand januari '00 werd een vragenlijst opgesteld. Deze werd getest bij vzw's. Op 10 februari '00 werd naar elke vzw uit de gehandicaptenzorg en de bijzondere jeugdbijstand een exemplaar verstuurd. Hiervoor werd er beroep gedaan op het adresboek van gesubsidieerde voorzieningen en diensten van het Vlaams Fonds voor Sociale Integratie van Personen met een Handicap en de lijst van erkende voorzieningen uit de bijzondere jeugdbijstand van de Administratie Gezin en Maatschappelijk Welzijn - toestand op 01.01.1999.

De enquête is van toepassing op alle erkenningcategorieën van de vzw. Aanspreekpunt is de directeur of directrice van de organisatie. Dit impliceert dat we niet peilen naar het persoonlijk welbevinden bij opvoeders maar wel naar de aan- of afwezigheid van bepaalde beleidsmaatregelen binnen de organisatie. Net op dit vlak is er eventueel verbetering mogelijk.

448 vragenlijsten werden verstuurd, waarvan 286 exemplaren naar de gehandicaptenzorg en 162 naar de bijzondere jeugdbijstand. De instellingen en diensten die in de voorziene periode 11 tot 25 februari '00 niet spontaan reageerden, werden door STV telefonisch gecontacteerd. Dit beïnvloedde uiteraard de respons. We ontvingen 359 ingevulde vragenlijsten.

Hiervan werden 347 exemplaren ook effectief geanalyseerd. De respons bedroeg m.a.w. 78%. 81% van de organisaties uit de bijzondere jeugdbijstand en 76% van de diensten en instellingen uit de gehandicaptenzorg werkten mee aan dit onderzoek. Via deze enquête werden 17.105 werknemers 'bereikt' waarvan 625 directieleden, 416 eerste begeleiders of groepschefs, 10.080 (hoofd)begeleiders en 5.983 personen met een andere functie (o.a. logistiek, administratief, (para)medisch personeel, maatschappelijk assistenten, psychologen).

### ***In de kantlijn***

De welzijnssector stelt heel wat vrouwen tewerk. Met het oog op de leesbaarheid van dit informatiedossier, gebruiken we steeds de mannelijke vorm: opvoeder, begeleider, hoofdopvoeder. Vanzelfsprekend kan daarvoor ook de vrouwelijke vorm worden gelezen.

De instellingen en diensten uit de diepte-interviews worden aangeduid met een fictieve naam waarbij 'GHZ' uiteraard naar de gehandicaptenzorg en 'BJB' naar de bijzondere jeugdbijstand verwijst. Deze code wordt eveneens gebruikt om de voorzieningen uit de enquête te citeren. Het toegevoegde 'opmerkingenblad' bij de vragenlijst nodigde de voorzieningen immers uit om bepaalde antwoorden verder te duiden of vragen uit de enquête te becommentariëren. Om het onderscheid met info uit de diepte-interview te behouden, worden de codes van de voorzieningen uit de enquête aangevuld met minstens drie cijfers.

## **2. DE BIJZONDERE JEUGDBIJSTAND EN DE GEHANDICAPTENZORG: EEN PROFIELSCHETS**

### **2.1 Drie types van hulpverlening**

'Hulpverlening op maat' is de boodschap binnen de gehandicaptenzorg en de bijzondere jeugdbijstand. Het hulpverleningsaanbod van beide sectoren is de laatste jaren dan ook gevoelig toegenomen: een waaier van residentiële, semi-residentiële en ambulante diensten werd uitgebouwd. Zeer algemeen kan men stellen dat binnen de residentiële instellingen de gasten gedurende een lange tijd echt verblijven, dus ook 's nachts en eventueel zelfs tijdens weekends of vakantiedagen. De semi-residentiële instellingen daarentegen organiseren opvang en begeleiding gedurende enkele uren per dag. De ambulante diensten tenslotte verzorgen intensieve, maar ambulante begeleiding van de betrokkene en zijn of haar gezin.

Heel wat vzw's bieden residentiële hulpverlening aan. Eén op drie vzw's organiseert enkel residentiële hulpverlening. Bijna één op vijf vzw's biedt daarnaast ook semi-residentiële hulpverlening aan. Bij iets meer dan één op tien organisaties kan men terecht voor residentiële, semi-residentiële én ambulante dienstverlening. Semi-residentiële en ambulante hulpverlening wordt zelden georganiseerd zonder een erkenning voor residentiële dienstverlening.

De mate waarin deze hulpverleningstypes verspreid zijn, verschilt naargelang de welzijnssector. Zo omvat één op vier vzw's uit de gehandicaptenzorg enkel residentiële instellingen. Evenveel organisaties organiseren daarnaast ook semi-residentiële hulpverlening. Bij één op zeven vzw's kan men voor de drie types van hulpverlening terecht –residentiële, semi-residentiële en ambulante-. Binnen de bijzondere jeugdbijstand zijn de vzw's met residentiële hulpverlening nog sterker vertegenwoordigd. Eén op twee vzw's uit deze sector beperkt zich tot dit type van hulpverlening. Eén op tien vzw's biedt eveneens semi-residentiële hulpverlening aan. Slechts in 6% van de organisaties kan men voor een uitgebreide waaier van hulpverleningstypes terecht, met name residentiële, semi-residentiële én ambulante dienstverlening.

**Tabel 3: Residentiële, semi-residentiële en ambulante dienstverlening (in %)**

Type hulpverlening	Bijzondere jeugdbijstand	Gehandicaptenzorg	Totaal
Residentiële instelling	49.6	25.5	34.6
Semi-residentiële instelling	5.3	13.0	10.1
Residentiële & semi-residentiële instelling	10.7	24.5	19.3
Ambulante dienst	19.1	18.1	18.4
Residentiële instelling & ambulante dienst	6.1	3.7	4.6
Semi-residentiële instelling & ambulante dienst	3.1	0.9	1.7
Residentiële & semi-residentiële instelling & ambulante dienst	6.1	14.4	11.2
	100	100	100

Elk van deze hulpverleningstypes omvat één of meerdere erkenningcategorieën. In de gehandicaptenzorg zijn er dertien erkenningcategorieën. Deze categorieën zijn in verschillende mate vertegenwoordigd. Heel wat vzw's hebben o.a. een erkenning voor een bezigheidstehuis, een dagcentrum, een internaat of een nursingtehuis. In de bijzondere jeugdbijstand zijn er zeven erkenningcategorieën. Meer dan één op twee vzw's heeft o.a. een begeleidingstehuis. Daarnaast zijn er vooral dagcentra en thuisbegeleidingsdiensten. 20% van de bevraagde vzw's uit de bijzondere jeugdbijstand is daarnaast erkend voor categorie 1bis. Dit houdt onder andere in dat deze organisaties een opnameplicht hebben.

**Tabel 4: Erkenningcategorieën in de gehandicaptenzorg en de bijzondere jeugdbijstand**

<b>Gehandicaptenzorg</b>	
68.1% Residentiële instelling	21.3% Internaat 2.3% Centrum voor observatie, oriëntering en medische, psychologische en pedagogische behandeling voor gehandicapten 18.5% Tehuis voor werkenden 41.2% Tehuis voor niet-werkenden: bezigheidstehuis 20.4% Tehuis voor niet-werkenden: nursingtehuis 4.2% Tehuis van kort verblijf
52.8% Semi-residentiële instelling	19.4% Semi-internaat 39.8% Dagcentrum
37.0% Ambulante dienst	3.7% Dienst voor plaatsing in gezinnen 6.0% Dienst voor thuisbegeleiding 12.5% Dienst beschermd wonen 14.8% Dienst voor begeleid wonen 4.6% Dienst zelfstandig wonen
<b>Bijzondere jeugdbijstand</b>	
72.5% Residentiële instelling	55.7% Begeleidingstehuis 7.6% Gezinstehuis 9.9% Onthaal-, oriëntatie- en observatiecentrum
25.2% Semi-residentiële instelling	25.2% Dagcentrum
34.4% Ambulante dienst	23.7% Thuisbegeleidingsdienst 8.4% Dienst begeleid zelfstandig wonen 8.4% Dienst Pleegzorg

## 2.2 De bewoner of gebruiker

Binnen de gehandicaptenzorg is er hulpverlening voor minder- en meerderjarigen. Eén op vijf organisaties organiseert hulpverlening voor beiden maar drie op vijf organisaties is enkel voor meerderjarigen bestemd.

In de gehandicaptenzorg kunnen personen met een mentale handicap, een fysieke handicap of/en een gedrags- of emotionele stoornis terecht. Meer specifiek maakt men een onderscheid tussen personen met een licht, matig, ernstig of diep mentale handicap, met een fysieke handicap, met een gehoor- of spraakstoornis, met een visuele handicap of met gedrags- en emotionele stoornissen.

Organisaties kunnen personen met één bepaald type handicap begeleiden (bv. uitsluitend mentaal gehandicapten) of een ruimer doelpubliek beogen. Op dit vlak is er duidelijk een verschil tussen de minder- en de meerderjarigenwerking.

**Tabel 5: Organisaties naar type handicap van de doelgroep en leeftijd**

Type handicap	Minderjarigen	Meerderjarigen
Licht mentale handicap	18.1%	45.4%
Matig mentale handicap	20.4%	64.4%
Ernstig mentale handicap	17.1%	52.3%
Diep mentale handicap	12.0%	26.4%
Fysieke handicap	10.6%	35.6%
Gehoortoornis	6.0%	15.3%
Spraakstoornis	6.0%	16.2%
Visuele handicap	5.6%	17.1%
Gedrags- & emotionele stoornis	24.1%	25.0%

**NB.** Deze tabel omvat – per type handicap - het percentage diensten en instellingen voor personen met die bepaalde handicap.

De bijzondere jeugdbijstand op haar beurt organiseert hulpverlening voor minderjarigen naar aanleiding van als misdrijf omschreven feiten (MOF) of bij problematische opvoedingssituaties (POS). Een problematische opvoedingssituatie (POS) is elke situatie waarin de fysieke integriteit of de (affectieve, morele, intellectuele, sociale) ontplooiingskansen van de minderjarige in het gedrang komen door bijzondere gebeurtenissen, door relationele conflicten of door omstandigheden waarin hij/zij leeft. Voor elke jongere wordt gezocht naar de best passende oplossing.

6% van de bijzondere jeugdbijstand-organisaties is uitsluitend voor jongens bestemd en 5% enkel voor meisjes. Negen op tien organisaties begeleiden dus zowel jongens als meisjes.

De bijzondere jeugdbijstand organiseert hulpverlening voor 0 tot 18-jarigen. De hulpverlening kan worden verlengd tot 21 jaar. Organisaties kunnen zich bovendien 'specialiseren' in een bepaalde leeftijdscategorie. Ongeveer 35% van de diensten en instellingen neemt kinderen op vanaf 0 jaar. 7% van de diensten en instelling richt zich tot jongeren vanaf 12 jaar. 44% van de instellingen en diensten organiseert hulpverlening voor +18-jarigen.

### 2.3 De schaalgrootte

Via de STV-enquête werd het hele scala van organisaties bevroegd: van het autonome huisje-in-de-rij met een beperkt aantal personeelsleden tot de mastodontinstelling die wel 400 werknemers telt, verspreid over verschillende erkenningscategorieën. De gemiddelde organisatie stelt 49 personeelsleden te werk (directie inclusief), maar dit neemt niet weg dat meer dan de helft van de diensten en instellingen minder dan 30 personeelsleden telt.

De twee bestudeerde welzijnssectoren zijn erg verschillend op het vlak van schaalgrootte. In de gehandicaptenzorg zijn er meer grote instellingen.

Zo stelt de gemiddelde vzw uit de bijzondere jeugdbijstand slechts 25 personeelsleden te werk terwijl de gemiddelde vzw uit de gehandicaptenzorg ongeveer 64 werknemers telt. Slechts 15% van de diensten en instellingen uit de bijzondere jeugdbijstand telt meer dan 50 personeelsleden - met 85 personen als grootste instelling binnen de sector -, terwijl 37% van de gehandicaptenzorgorganisaties van dergelijke omvang is. 18% van de diensten en instellingen uit deze sector overschrijdt zelfs de kaap van 100 personeelsleden.

**Tabel 6: Schaalgrootte (uitgedrukt in aantal personeelsleden)**

Omvang	Bijzondere Jeugdbijstand (n=131)	Gehandicaptenzorg (n=216)	Totaal (n=347)
0-9 (n=52)	21.4	11.1	15.0
10-19 (n=90)	32.8	21.8	25.9
20-29 (n=53)	16.8	14.4	15.3
30-39 (n=21)	6.9	5.6	6.1
40-49 (n=31)	6.9	10.2	8.9
50-99 (n=61)	15.3	19.0	17.6
100-(n=39)	0.0	18.1	11.2

### 2.4 De verschillende functies

Meer dan één op twee werknemers uit de gehandicaptenzorg en bijzondere jeugdbijstand, nl. 59%, is (hoofd)begeleider. In deze welzijnssectoren zijn er verder heel wat personen met een logistieke (16%) of een bijzondere functie (13%), gaande van maatschappelijk assistenten tot (para)medisch personeel. 6% van de personeelsleden werkt binnen een administratieve dienst, bijna 4% is directeur/trice en net geen 3% is eerste begeleider of groepschef. Ongeveer 6% van de personeelsleden heeft dus een coördinerende functie.

77% van de begeleiders werkt in een residentiële instelling, 15% in een semi-residentiële instelling en 8% in een ambulante dienst. De 'gemiddelde' vzw stelt eenentwintig begeleiders tewerk in één of meerdere residentiële settings. Voor het ambulante en het semi-residentiële zijn dit respectievelijk twee en vier begeleiders.

18% van de bevraagde vzw's heeft geen recht op een hoofdbegeleider en nog eens 10% vult deze functie inhoudelijk niet in. Dit betekent dat 71% van de organisaties één of meerdere hoofdopvoeders in dienst heeft.

48% van de vzw's heeft één of meerdere eerste begeleiders of groepschefs. 7% kiest ervoor om deze functie inhoudelijk niet in te vullen. 46% van de vzw's heeft geen recht op een groepschef.

## 2.5 Profielschets: samenvatting

We bundelen de belangrijkste kenmerken van beide sectoren in volgende tabel.

**Tabel 7: Profielschets bijzondere jeugdbijstand en gehandicaptenzorg**

		Bijzondere jeugdbijstand	Gehandicaptenzorg
Aantal vzw's		162	286
% vzw's met bepaald hulpverleningstype		50% enkel residentieel 26% meerdere types hulpverlening 19% enkel ambulante 5% enkel semi-residentieel	43% meerdere types hulpverlening 26% enkel residentieel 18% enkel ambulante 13% enkel semi-residentieel
Erkenningscategorie	Aantal	7 erkenningscategorieën	13 erkenningscategorieën
	Voornamelijk...	begeleidingstehuizen	tehuizen voor niet-werkenden en dagcentra
Bewoner of gebruiker	Voornamelijk...	voorzieningen voor jongens én meisjes	voorzieningen uitsluitend voor meerderjarigen
	Meer specifiek	44% vzw's organiseert hulpverlening voor +18-jarigen	Minderjarigen: vooral organisaties voor personen met gedrags- en emotionele stoornissen Meerderjarigen: vooral voorzieningen voor matig of ernstig mentaal gehandicapten
Schaalgrootte (aantal personeelsleden)	Gemiddeld	25 personen	67 personen
	0-9 personen	21% vzw's	15% vzw's
	>100 personen	0% vzw's	11% vzw's

### 3. DE OUDER WORDENDE OPVOEDER IN DE KIJKER

#### 3.1 De opvoeder vijftigplus: een witte raaf

Alhoewel het buiten kijf staat dat de gemiddelde opvoeder steeds ouder wordt, is het aandeel vijftigplussers in de welzijnssector (nog steeds) niet spectaculair. Momenteel heeft 3.8% van de begeleiders de kaap van vijftig jaar overschreden. Meer dan één op twee organisaties (58%) stelt geen vijftigplussers te werk. In 23% van de organisaties vinden we één opvoeder van minstens vijftig jaar terug en in nog eens 12% gaat het om twee of drie vijftigplussers. Tewerkstelling van meer dan drie vijftigplussers onder de begeleiders is duidelijk uitzonderlijk (7%).

De verschillen tussen de drie hulpverleningsvormen zijn verwaarloosbaar: 4.1% van de residentiële, 3.8% van de semi-residentiële en 4.4% van de ambulante begeleiders zijn vijftig jaar of ouder.

In de bijzondere jeugdbijstand is 2.9% van de opvoeders vijftig jaar of ouder en in de gehandicaptenzorg heeft (al) 4% de kaap van vijftig jaar overschreden. Bijna zeven op tien diensten en instellingen uit de bijzondere jeugdbijstand en vijf op tien organisaties uit de gehandicaptenzorg hebben (nog) geen vijftigplussers binnen hun team van begeleiders.

Vijftigplussers mogen dan veeleer zeldzaam zijn, dit neemt niet weg dat de bijzondere jeugdbijstand en de gehandicaptenzorg een (vrij) grote groep veertigers te werk stellen. Eén op vijf begeleiders uit de bijzondere jeugdbijstand en één op vier begeleiders uit de gehandicaptenzorg behoort tot deze leeftijdscategorie. Er staat dus een potentiële groep van veertigers voor de deur. Met enige voorzichtigheid – want zonder rekening te houden met uitstroomcijfers - kan men voorspellen dat over pakweg tien jaar één op vier opvoeders vijftig jaar of ouder zal zijn.

**Tabel 8: Begeleiders naar sector en leeftijd**

Sector	Bijzondere Jeugdbijstand (n=130)	Gehandicaptenzorg (n=215)	Totaal (n=245)
<b>Leeftijd begeleiders</b>			
Jonger dan 40 jaar	76.5%	70.8%	71.9%
40 tot en met 49 jaar	20.7%	25.2%	24.3%
50 jaar of ouder	2.9%	4.0%	3.8%

#### 3.2 Klacht of kracht?

De trends die de welzijnssector gedurende de laatste jaren kenmerken, maken de job van opvoeder, en zeker deze van de ouder wordende opvoeder, er niet eenvoudiger op. Op de eerste plaats worden de bewoners/gebruikers steeds mondiger en is er een evolutie naar steeds zwaardere problemen. Hierdoor neemt niet alleen de fysieke maar ook de psychische belasting van de job toe.



Ten tweede wordt de hulpverlening steeds professioneler: de begeleiding is intensiever en meer individueel, er zijn meer kleinschalige opvangvormen en de eis naar flexibiliteit van de hulpverlening neemt toe (bv. dagcentra die ook tijdens weekend- of vakantiedagen open zijn, de organisatie van kortopvang, enz.). Ten derde is er via de Sociale Maribel regeling een grote instroom van laaggeschoolde, werkloze opvoeders. Andere maatregelen zoals de clichering<sup>1</sup> en de personeelsstop<sup>2</sup> leggen de 'normale' instroom aan banden. Meerdere geïnterviewden zijn van mening dat door deze 'magere' input de last van het werk vooral op de schouders van de ervaren opvoeders terecht komt. Zij krijgen extra werk, volgen de zwaardere leefgroepen op enz...

De ervaren opvoeders hebben dan ook heel wat vragen over de toekomst. Vragen die bijna steeds te omschrijven zijn als: *“Nu verloopt alles nog prima maar hoe moet het met mij over pakweg tien à vijftien jaar?”* De aard van de problematiek van de bewoners/gebruikers en het type erkenningcategorie waarbinnen men werkt, speelt hierbij uiteraard een belangrijke rol. Zo hebben enkele opvoeders tewerkgesteld bij zwaar motorisch gehandicapten last van rugproblemen en polsontstekingen. Vooral de verzorgende taken zijn hiervan de oorzaak. Elders brengt vooral de begeleiding van ontspanningsactiviteiten (bosspel, sport, tochten) problemen met zich mee. Begeleiders van personen met een karakterstoornis, autisten of jongeren in een problematische opvoedingssituatie hebben vooral psychische klachten. Het constant moeten werken in een negatieve (conflict)sfeer en de onzekerheid omtrent het behalen van resultaten bij bepaalde gasten, werken niet echt motiverend ... integendeel. *“Het is moeilijk om afstand te nemen”, “Het weegt zwaar om telkens weer voor andere kinderen te moeten zorgen”*. Begeleiders van kleine kinderen klagen over de drukte, over het leeftijdsverschil -*“Straks ben ik een opa voor deze kinderen. Dat is toch geen ideale situatie”*- en *“De jongeren waarmee we werken, blijven altijd dezelfde leeftijd behouden, maar wij worden zelf steeds ouder”*. Het merendeel van de veertigers is dus bewust bezig met zijn of haar loopbaan en ziet de toekomst niet altijd even rooskleurig tegemoet.

Daarnaast stemmen de leeftijdsprognoses ook het management binnen de sector tot nadenken. De directie vreest voor een toename van fysieke en psychische klachten en voor een verhoogd absentisme. En wellicht is dit niet geheel ongegrond want het gemiddeld aantal ziektedagen per jaar neemt toe met de leeftijd. Waar jonge opvoeders (twintigers & dertigers) gemiddeld negen dagen per jaar ziek zijn, stijgt het aantal ziektedagen bij veertigers tot vijftien dagen en bij vijftigplussers zelfs tot negentien dagen. 16% van de directieleden vermoedt dat oudere werknemers langduriger ziek zijn dan hun jonge collega's. Deze inschatting strookt met de realiteit. Het percentage langdurig zieken is het hoogst bij de vijftigplussers, namelijk 7.2% ten opzichte van 3.3% bij de veertigers en 2.6% bij de twintigers en dertigers. De directeur van GHZ6 aan het woord:

<sup>1</sup> Besluit van de Vlaamse regering houdende de subsidiëring van de personeelskosten in bepaalde voorzieningen van de welzijnssector, 15 december 1993, art. 11 stelt: *“Per voorziening wordt het aantal personeelsleden, gesubsidieerd volgens salarisschaal b1c (als opvoeder klasse 1 of als begeleidend personeel klasse 1) op 31 december 1993 vastgelegd. Na die datum kan hun aantal niet worden verhoogd, tenzij bij een uitbreiding van de erkenning of bij een nieuwe erkenning.”*

<sup>2</sup> Besluit van de Vlaamse regering van 28 juli 1983.

*“Volgens mij starten de problemen vooral na ongeveer vijftientig à dertig jaar anciënniteit. Men kan de problematiek niet meer zo goed aan, er treden psychologische problemen op. Werken met dit type van gasten is dan ook erg intensief: men moet in deze omgeving steeds probleemoplossend werken, conflicten hanteren; men moet omgaan met wegloopgedrag, met agressie en woede; men moet veel praten en geduld uitoefenen; men moet werken vanuit de groep met aandacht voor het individu en zijn of haar problemen; men moet telkens de deur open laten voor het kind, ... Kortom men moet het kind terugbrengen in een normale leefsituatie en dit is heel arbeidsintensief. ...*

*Heel wat werknemers uit deze instelling hebben nu een anciënniteit van twintig à vijftientig jaar. In de nabije toekomst zullen de problemen pas echt goed aan de oppervlakte komen. Deze opvoeders zijn vaak bezig met de vragen ‘Wat vanaf een bepaalde leeftijd?’ en ‘Wat als ik het niet meer aankan?’. De enige oplossing die men nu heeft, is ziekvallen ... telkens opnieuw. Maar eigenlijk wil men dit niet want door de jarenlange ervaring is de impact op de leefgroep te groot. Ook vermoed ik dat de huidige jonge opvoeders het werk minder goed aankunnen dan hun oudere collega’s. Ik zou de oudere opvoeders dan ook niet graag willen kwijtspelen.”*

### **3.3 Werk aan de winkel: een leeftijdsbewust personeelsbeleid**

Tegenover deze problemen stelt men meestal een klassiek seniorenbeleid, met name een beleid uitsluitend gericht op ouderen. Dit beleid schiet te kort op een aantal punten.

**Ten eerste** gaat men gemakkelijk uit van ‘het ouder worden als een probleem’. Men mag echter op basis van ziektecijfers niet concluderen dat ‘het ouder worden van het personeelsbestand’ *per definitie en ‘tout court’* gepaard gaat met allerlei negatieve ontwikkelingen. Slechts een beperkt aantal directieleden is van mening dat andere personeelsproblemen -zoals ‘een beperkt inlevingsvermogen in de problemen van de bewoners/gebruikers’- variëren naargelang de leeftijd.

*“De persoonlijkheid en de draagkracht van mensen is niet gekoppeld aan de leeftijd.”* (GHZ043)

*“Problemen zijn individueel. De leeftijd is slechts één factor die meespeelt en zeker niet de belangrijkste. Financiële factoren, gezinssamenstelling, doelpubliek in de zorg, gewijzigde maatschappelijke en functionele eisen (bv. informatica-invoering, flexibiliteitsregelingen, gebruikersgerichtheid,...) zijn even belastend als de louter leeftijdsafhankelijke factoren.”* (GHZ369)

En als men problemen toeschrijft aan een bepaalde leeftijdscategorie zijn dit niet noodzakelijk de vijftigplussers. Zo zouden net twintigers en dertigers iets minder bereid zijn om te vervangen, tijdens vakantiedagen te werken of nachtdiensten te vervullen. Ook zouden zij minder betrokken zijn bij de organisatie dan hun meer ervaren collega’s.

*“Andere factoren, zoals de druk door de combinatie werk – gezin, zijn vooral voor (jonge) werknemers met nog jonge kinderen belastend.”* (BJB193)

**Tabel 9: Mogelijke (leeftijdsgebonden) personeelsproblemen in de welzijnssector**

	Geen probleem	Een probleem maar niet leeftijdsgebonden	Probleem bij –40'ers	Probleem bij 40'ers	Probleem bij 50+'ers
Geringe bereidheid om opleiding te volgen (n=334)	65.6	25.7	1.8	2.4	4.5
Geringe flexibiliteit om te vervangen of tijdens vakantiedagen te werken (n=332)	56.0	36.7	4.8	1.2	1.2
Beperkt inlevingsvermogen in de problemen van de bewoner/gebruiker (n=334)	62.3	31.7	2.4	1.8	1.8
Te onpersoonlijke behandeling van de bewoner/gebruiker (n=331)	73.4	24.2	1.5	0.3	0.6
Geringe betrokkenheid bij de organisatie (n=336)	60.1	34.2	4.8	0.3	0.6
Beperkte stressbestendigheid (n=325)	31.7	51.7	6.2	4.6	5.8
Gezondheidsklachten (n=327)	33.6	48.0	4.9	6.1	7.3
Geringe bereidheid tot het vervullen van nachtdiensten (n=227)*		82.8	10.6	2.2	4.4

\* Dit item is enkel van toepassing op residentiële instellingen. Bovendien werd er voor dit item een andere vraagstelling gebruikt, zodat enkel de organisaties waarin bepaalde opvoeders de nachtdienst als problematisch ervaren, behouden blijven. Omwille van beide redenen is er hier een veel lagere n-waarde.

#### ***In de kantlijn: personeelsproblemen in de welzijnssector***

- 'Beperkte stressbestendigheid' en 'gezondheidsklachten' zijn belangrijke knelpunten in de welzijnssector. Bijna zeven op tien directieleden stippen dit aan als een personeelsprobleem.
- Ongeveer één op vijf directieleden is van mening dat geen enkel van de in deze vragenlijst opgenomen personeelsproblemen in de eigen organisatie voorkomt.
- 'Gezondheidsklachten', 'geringe bereidheid tot het vervullen van nachtdiensten' en 'beperkte stressbestendigheid' worden door ongeveer één op zes directieleden als leeftijdsgebonden problemen aangestipt. De andere items scoren opmerkelijk lager.
- Geen enkel directielid is van mening dat alle vermelde personeelsproblemen voornamelijk voorkomen bij één bepaalde leeftijdscategorie (hetzij de twintigers/dertigers, hetzij de veertigers hetzij de vijftigplussers).

**Ten tweede** leidt de eenzijdige benadering van dit seniorenbeleid ten onrechte de aandacht af van *kwalificaties die met de leeftijd aan belang winnen* zoals 'allround' kennis en ervaring, nauwkeurigheid, loyaliteit, zelfstandigheid en verantwoordelijkheidszin. Dit werkt verdere negatieve stereotypering van ouderen in de hand.

*“De beschikbaarheid en de flexibiliteit om te vervangen is dikwijls groter bij oudere begeleiders. Zij werken al langer in de voorziening en zijn al meer getraind in flexibiliteit.”* (BJB172)

*“Op een bepaalde leeftijd wordt het te zwaar, alhoewel de vijftigplussers soms de beste krachten zijn: zij werken met hart en ziel.”* (BJB175)

*“De begeleiders van veertig jaar of ouder zijn soms stressbestendiger dan de jongeren. Zij zijn ook minder afwezig wegens familiale redenen (bv. ziekte van kinderen).”* (BJB191)

*“De vijftigplussers die al lang in de bijzondere jeugdbijstand werken, zijn gewend aan veel minder goede omstandigheden. Daarom denk ik dat zij minder eisen stellen dan hun jongere collega's en toch nog veel aankunnen.”* (BJB228)

*“Bij de oudere werkrachten merk je soms meer evenwicht, relativiseringsvermogen en goede ervaring.”* (GHZ052)

*“Het is belangrijk de ‘wijsheid’ van de oudere begeleider als voorganger van de onervaren begeleider te valoriseren. De oudere begeleider verpersoonlijkt de continuïteit.”* (GHZ165)

*“Personeelsleden van veertig jaar of ouder hebben een enorme ervaring. Zij hebben meer tijd en zijn stressbestendiger maar kampen soms met fysieke problemen. Hier moet men aan denken. Men moet mensen van vijftig jaar of ouder eventueel verplichten zich te heroriënteren naar een job die vooral te maken heeft met ervaring en geduld. Hun opgedane ervaring is broodnodig.”* (GHZ327)

*“Oudere werknemers zijn een belangrijke informatiebron bij de historie van een instelling. Ze zijn zeer goed geplaatst om aan te geven welke weg een voorziening reeds heeft afgelegd. Dit is ook belangrijke beleidsinformatie.”* (GHZ369)

*“Oudere werknemers brengen ook veel positieve elementen in de dienst, nl. ervaring, relativiteitszin, het kunnen omgaan met moeilijke situaties, enz.”* (GHZ424)

**Op de derde plaats** is het niet correct om ouderen te behandelen als ‘een aparte groep met specifieke ouderenproblemen’. Deze problemen ontstaan niet plotsklaps maar in de loop der jaren. Bepaalde aspecten van de jobinhoud (bv. het constant moeten functioneren in conflictsituaties) en van de arbeidsomstandigheden (bv. wisselende uurroosters, nachtdiensten) zijn immers belastend voor alle opvoeders, ongeacht de leeftijd. Alleen wegen ze gewoon extra zwaar naarmate men ouder wordt. Sommige problemen komen hierdoor misschien wel sterker tot uiting bij ouderen, maar dit betekent niet dat jongere werknemers er geen last van hebben. In de welzijnssector is er wellicht veeleer sprake van ‘algemene’ personeelsproblemen die doorheen de hele loopbaan opduiken, dan van specifieke knelpunten die enkel en uitsluitend van toepassing zijn op ‘oudere werknemers’.

Een goed beleid beperkt zich daarom niet enkel tot ouderen maar zorgt voor sturing tijdens de gehele loopbaan.

We spreken dan ook liever van een '*leeftijdsbewust personeelsbeleid*'. Dit beleid wil een uitdagende en prettige werkomgeving creëren in alle loopbaanfasen en komt dus ook oudere opvoeders ten goede. Het beoogt een meer flexibele inzetbaarheid van de medewerkers, preventie van verouderingsproblemen en het behoud van vijftigplussers op de arbeidsmarkt. Dit beleid richt zich niet zozeer op individuele problemen maar veel meer op lacunes binnen de organisatie en het personeelsbeleid. Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid is preventief maar sluit curatieve maatregelen niet uit. De actieterreinen van dit beleid zijn dus zeer divers.

***Actieterreinen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid***

- *Rekrutering*
- *Informatie*
- *Organisatiecultuur*
- *Taken en functies*
- *Vorming*
- *Dienstroosters*
- *Ergonomie*
- *Flexibele uitstap*

#### **4. RANDVOORWAARDEN VAN EEN LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID**

Wil een leeftijdsbewust personeelsbeleid slagen, dan moet de organisatie voldoen aan een aantal randvoorwaarden. De drie belangrijkste zijn een efficiënte verzuimregistratie, een positieve attitude van het personeel en een aangepast rekruteringsbeleid.

##### **4.1 Zicht op ziekte**

Een goede verzuimregistratie vormt voor het management een bron van informatie voor het tijdig opsporen van allerlei problemen. Binnen heel wat welzijnsorganisaties wordt het bijhouden van absentiecijfers aan een sociaal secretariaat toevertrouwd. De instelling of dienst 'doet' hier zelf verder nog weinig mee. Zo linkt men deze cijfers bv. niet aan de leeftijdsstructuur van het personeel. De directie heeft er dan ook eigenlijk het raden naar of veertigers en vijftigers vaker of langduriger ziek zijn dan hun jongere collega's. Hierdoor vormt men zich -spijtig genoeg- soms een mening op basis van het ziektebeeld van één of enkele individuen. Het verstrekken van ziektecijfers via de enquête in dit onderzoek was voor heel wat organisaties een aanzienlijke klus.

##### **4.2 Een actief draagvlak**

Omdat een leeftijdsbewust personeelsbeleid staat of valt met de houding van het personeel is het wegwerken van eventuele vooroordelen ten aanzien van oudere werknemers van cruciaal belang. Objectieve informatieverspreiding over de bijdrage van ervaren werknemers vanuit het leidinggevend personeel kan hiertoe een steentje bijdragen. Ook aandacht voor sluimerende generatieconflicten is noodzakelijk.

*"De vijftigplussers blijven redelijk jong van hart door intense samenwerking met jonge mensen."* (GHZ002)

Bij tijdelijke positieve discriminatie van oudere werknemers zal men zelfs nog een stap verder moeten gaan. Een nog 'actiever' draagvlak bij jonge collega's is immers wenselijk. Positieve discriminatie is in de welzijnssector evenwel nog veraf want reeds het formeel erkennen van de specifieke bijdrage van oudere opvoeders laat wel eens te wensen over. Uit rondetafelgesprekken in de sector blijkt dat heel wat oudere opvoeders zich te weinig betrokken voelen bij het beleid van hun organisatie. Meer zelfs ... ook bij belangrijke inhoudelijke beslissingen omtrent de begeleiding van bewoners of gebruikers voelen sommigen zich aan de kant gezet. Hun knowhow en ervaring wordt nog te weinig geapprecieerd door de (vaak veel jongere) psycholoog, pedagoog, arts of paramedicus in de organisatie. Dit werkt zeer demotiverend.

### **4.3 Een aangepast rekruteringsbeleid**

Veertigers worden momenteel zeker niet uitgesloten bij vacante betrekkingen. 43% van de organisaties selecteerde gedurende de afgelopen vijf jaar één of meerdere begeleiders van minstens veertig jaar. Vooral ambulante diensten en organisaties met een erkenning voor meerdere hulpverleningsvormen werven veertigplussers aan (respectievelijk 58% en 56%). Semi-residentiële en residentiële instellingen scoren opmerkelijk lager.

*“Het merendeel van de medewerkers behoort tot de leeftijdscategorie 30-40 jaar. Er is slechts één persoon jonger dan dertig jaar. Bij sollicitaties wordt omwille van de aard van het werk juist gekeken naar mensen met een zekere levensrijpheid en een aantal jaren beroepservaring.” (GHZ092)*

Een aantal directieleden wijst op de impact van de enveloppenfinanciering voor de instroom van oudere opvoeders. Het zou best kunnen dat, indien men dit systeem invoert en indien de situatie op de arbeidsmarkt het toelaat, heel wat organisaties om praktische - lees: financiële - redenen de voorkeur gaan geven aan jongere, dus goedkopere, krachten.

Bij het samenstellen van teams kan de leeftijd van de begeleiders meespelen. Men kan bijvoorbeeld kiezen voor een evenwichtige vertegenwoordiging van de verschillende leeftijdscategorieën. Een aangepast rekruteringsbeleid is dan noodzakelijk. De enquête leert ons dat 56% van de organisaties de verschillende diensten of/en teams bewust samenstelt uit begeleiders van verschillende leeftijden. 32% van de voorzieningen wil hier meer aandacht voor hebben in de toekomst.

## **5. GOOCHELEN MET TAKEN EN FUNCTIES**

In een welzijnsorganisatie moet, net als in elke andere organisatie, een pakket van zeer uiteenlopende taken worden uitgevoerd. Naast de opvoedkundige en begeleidende taken zijn er tal van ondersteunende en coördinerende opdrachten gaande van het uitvoeren van technische klussen, het onderhouden van de gebouwen, het opstellen van de dienstroosters, het verzorgen van de contacten met externe diensten tot het 'runnen' van de organisatie en het coördineren van de verschillende teams.

Omdat niet iedereen elke taak kan uitvoeren, worden taken gebundeld en verdeeld over de verschillende afdelingen, leefgroepen en functies. Dit gebeurt vaak heel spontaan en weinig doordacht. Hierdoor laat men kansen liggen om via het organisatiebeleid de werkdruk te beheersen en loopbaanperspectieven te creëren. Een doordacht beleid biedt kansen om voor iedereen een aangepaste functie te creëren. Men kan het takenpakket van opvoeders aanpassen, doorstroomfuncties creëren (hoofdopvoeder, groepschef, gezinsbegeleider, enzovoort) of opvoeders stimuleren om naar een andere werkomgeving te switchen.

### **5.1 Een ander takenpakket**

#### **5.1.1 Zware taken verminderen**

Bij het verdelen van de taken kan men rekening houden met de kwaliteiten en ervaring van de opvoeders maar ook met hun leeftijd. Bepaalde taken worden fysiek of/en psychisch immers erg zwaar na verloop van tijd. Heel wat oudere opvoeders vinden de wekelijkse busdienst bijvoorbeeld een hele klus.

*GHZ6 organiseert residentiële en semi-residentiële hulpverlening voor minderjarigen met een mentale handicap. Vroeger begeleidde men vooral licht mentaal gehandicapten maar nu bestaat de populatie bijna uitsluitend uit minderjarigen met gedrags- en emotionele stoornissen (categorie 14). Dit maakt het werk van de opvoeder er niet gemakkelijker op. Vooral de wekelijkse busdienst op vrijdag- en zondagavond is een discussiepunt. Er zijn telkens zes busdiensten, elk met twee vaste begeleiders. Dit is noodzakelijk om de situatie in de hand te kunnen houden. Een syndicaal afgevaardigde uit de instelling stelt: "Zolang men geen busdienst moet doen, doet men hier nogal smalend over. Dit is echter een zware taak. Er hangt een zeer speciale sfeer. Op vrijdagavond zijn de gasten gespannen. Sommigen hebben schrik om naar huis te gaan; anderen zijn superblij, hebben ongelofelijke verwachtingen en de teleurstelling is des te groter als de ouders hen niet komen afhalen. 's Maandags nemen de kinderen hun problemen van thuis mee, sommigen zijn dronken. Om de situatie meester te blijven, zijn er twee begeleiders per bus. Je begeleidt bovendien steeds dezelfde busdienst want het is belangrijk dat je het mechanisme van de groep kent; anders valt de structuur van de bus uiteen en zijn er problemen. Mijn collega zei laatst: 'Mijn weekend is voor een stuk kapot door deze busdienst. Ik wil eigenlijk van die busdienst af.'*



*Voor de andere opvoeders start het weekend 's vrijdags om 17u. maar de begeleiders van de busdienst komen pas vier of vijf uur later thuis. Zij doen dus eigenlijk een bijkomende avonddienst. Ik heb intussen alle busdiensten binnen deze instelling gedaan. Geen enkele dienst is gemakkelijk."*

Ook het meegaan op kamp en het deelnemen aan sportactiviteiten zijn volgens sommige ouder wordende opvoeders erg zware opdrachten.

*"Het vakantiekamp is voor mij een heel zware periode en het wordt steeds zwaarder naarmate ik ouder word. Een kampdag telt voor elf uren mee en er is een ploegenpremie voorzien. Met deze regeling ben ik best tevreden maar ik zou na een kamp iets meer recuperatiedagen wensen."*

Een CAO van 1 juli 1998 betreffende de eindloopbaan en het recht op vrijwillige uitstapregelingen vermeldt dat "een werknemer van vijftig jaar en meer bij de werkgever een verzoek kan indienen niet meer tewerkgesteld te worden in begeleidingstaken tijdens externe vakantieverblijven." 17% van de organisaties met vijftigplussers paste dit reeds effectief toe. Een aantal diensten en instellingen experimenteert met gelijkaardige maatregelen. In 13% van de instellingen en diensten met vijftigplussers kan het tilwerk wegvallen voor deze leeftijdsgroep; in 23% van deze organisaties moeten begeleiders van vijftig jaar of ouder niet meer deelnemen aan sportactiviteiten.

Het merendeel van de directieleden staat evenwel niet open voor dergelijke initiatieven. De argumenten zijn divers. Voor een aantal instellingen is het organisatorisch niet haalbaar omdat men met kleine leefgroepen wil werken. Opvoeders staan hierdoor op sommige momenten alleen op dienst en moeten alle taken kunnen uitvoeren. Verder vindt men het moeilijk als het om een functie-inherente taak gaat, zoals het tillen van bewoners. Voor het laten wegvallen van sport en spel is er meer ruimte. Ook zijn klachten niet altijd leeftijdsgebonden (bv. rugklachten). Directieleden vinden het dan ook erg moeilijk om privileges toe te kennen op basis van leeftijd. Tenslotte vreest men voor negatieve reacties bij de collega-opvoeders, hetgeen de sfeer en de teamgeest niet ten goede zou komen.

*"U stelt een aantal uitzonderingsmaatregelen voor vijftigplussers voor die op zich uiteraard niet slecht zijn maar in realiteit moeilijk te verwezenlijken zijn zonder de rest van het team extra te belasten. Bijvoorbeeld het laten wegvallen van tilwerk. Wat als men alleen staat: moet de collega dan dubbel zoveel tillen? Wat met de sportactiviteiten? Wil dit zeggen dat het uurrooster moet aangepast worden aan de geplande activiteiten? Dit is bijna onmogelijk."* (GHZ024)

*"Het is onmogelijk om voor oudere begeleiders (vijftigplussers) een uitzondering te maken want dan moeten de jongeren altijd opdraaien voor de minder gunstige uurregelingen. Dat zou zeer veel ongenoegen teweeg brengen. Oudere begeleiders die het werk niet goed meer aankunnen moeten een keuze maken en zelf uitzien naar lichter of voor hen meer aangepast werk. Men kan niet tot het uiterste gaan met alle mogelijke voordelen, ook niet financieel!!!"* (GHZ133)

*"Gezien het procentueel grote aantal begeleiders van vijftig jaar of ouder die straks op ons afkomen, zie ik het organisatorisch niet haalbaar om aan hen extra faciliteiten te geven, met uitzondering van vervroegde uittrekking."* (GHZ164)

### 5.1.2 Minder in de leefgroep

De directie kan vijftigplussers ook gedeeltelijk vrijstellen van begeleidende en opvoedkundige taken (leefgroepwerk) en hen meer inschakelen bij niet-leefgroepgebonden opdrachten, vaak ondersteunend en coördinerend van aard. Aldus ontstaan er eigenlijk combinatiefuncties. Niet-leefgroepgebonden taken gebruikt men niet om andere functies te creëren maar worden geïntegreerd in de functie van (bepaalde) opvoeders. Het takenpakket van de opvoeder verbreedt, zijn functie is nu meer gedifferentieerd. Het opnemen van een combinatiefunctie is dan ook een minder vergaande loopbaanstap dan het doorstromen naar een echt andere functie (cf. 5.2).

*“Administratieve taken zouden beter voor oudere opvoeders voorbehouden blijven in plaats van te kiezen voor kantoorpersoneel.” (GHZ120)*

In minder dan één op tien organisaties met vijftigplussers, kunnen de vijftigplussers die dit wensen minder uren in de leefgroep staan en ter compensatie andere taken uitvoeren. Daarnaast vindt iets minder dan één op twee diensten en instellingen dit idee best het overwegen waard. De taken waarvoor men opvoeders inschakelt, zijn zeer divers.

- Binnen GHZ5 zijn er onder andere het tuinproject, de organisatie van uitstappen, de werkgroep tiltechnieken en de individuele vakanties met bewoners.
- Bij de leefgroep volwassen auditief gehandicapten van GHZ4 is er een teksttelevisiecircuit. Een opvoeder zet dagelijks een intern journaal op poten. Hij ‘vertaalt’ het tv-journaal naar een meer aangepast niveau. Verder is er in de instelling een verantwoordelijke voor het crea-atelier en een verantwoordelijke voor de sportactiviteiten. Drie opvoeders zijn tijdelijk vrijgesteld voor een interne studieopdracht rond de stijgende nood aan opvang tijdens weekend- en vakantiedagen.
- Binnen GHZ7 is er een werkgroep rond het opstellen van functieprofielen.
- Binnen GHZ8 zijn er verantwoordelijken voor de pastorale werking, het jaarlijkse vakantiecamp, de weekend- en vakantieopvang en de kinderboerderij.
- Binnen BJB7 is er per team een opvoeder verantwoordelijk voor het opstellen van de dienstroosters.
- Binnen GHZ068 worden vijftigplussers ingeschakeld in werkgroepen rond wijzigingen in de werkorganisatie, de begeleiding van jonge collega’s en de taakfunctiebeschrijvingen.
- In GHZ117 is er een project arbeidszorg.
- GHZ321 neemt deel aan “supplementaire projecten” waaronder een Europees project.

Belangrijk om op te merken is wel dat het vaak maar om een beperkt aantal uren gaat en dat in een aantal organisaties deze niet-leefgroepgebonden taken gewoon boven op het bestaande takenpakket komen. Van compensatie is er dan geen sprake meer waardoor deze theoretisch leuke loopbaanpiste in realiteit enkel een verzwaring van de opdracht betekent. Bovendien - en dit is zeker relevant in het kader van de problematiek van ouder wordende opvoeders - kent men deze taken zelden of nooit toe op basis van leeftijd maar wel op basis van interesse of ervaring. Een leeftijdsgebonden taakbeleid ontbreekt hier dus volledig.

***In de kantlijn: een experiment- of projecterkenning & begeleiding van nieuwe collega's***

14% van de diensten en instellingen uit de enquête is naast de gebruikelijke werking nog erkend voor een specifiek project of experiment. Dit creëert natuurlijk extra en ook meer formele mogelijkheden om opvoeders veelal tijdelijk uit de leefgroep te halen. 37% van deze organisaties schakelt hier veertigplussers voor in en 49% van de organisaties overweegt om dit te doen in de toekomst. Er is evenwel ook een randbemerking:

*“In het residentiële is er het project ervaringsleren. In het semi-residentiële zijn er het werkatelier en het brugproject. In de projectwerking is het diensturensysteem zeer specifiek. Dit zou in de bijzondere jeugdbijstand een interessante overstap kunnen betekenen voor ervaren werknemers. Het is echter quasi onmogelijk door de forfaitaire subsidiëring.”* (BJB242)

Aandacht voor de specifieke kennis en ervaring van oudere werknemers zou eigenlijk de kern moeten zijn van elk type uitloopbaan. Eén van de mogelijkheden is hen formeel – en dus niet louter vrijblijvend - in te schakelen bij de begeleiding van nieuwe collega's. 33% van de voorzieningen doet dit reeds. 53% vindt dit zeker het overwegen waard.

*“Door de beperktheid van de middelen zijn er nu onvoldoende mogelijkheden om de knowhow van ervaren mensen optimaal te benutten. Indien er veertig-/vijfenvieftigplussers zijn, zou men bijkomende middelen moeten voorzien om deze mensen voor een aantal uren vrij te kunnen stellen. Het zou de kwaliteit van de ‘interne opleiding’ en de ‘stages’ zeker ten goede komen.”* (GHZ018)

**5.2 Een andere functie**

Waar in het voorgaande de opvoeder ‘als opvoeder’ bleef functioneren, bespreken we hier de meer ‘klassieke’ loopbaanstap, nl. het doorstromen naar een andere functie. Deze functie kan zowel opvoedkundig, coördinerend als ondersteunend van aard zijn. Een directielid uit de enquête stelt:

*“Gezien de hoge werkdruk in onze sector en de generatiekloof die ontstaat tussen vijftigplussers en pubers lijkt het mij aangewezen om oudere opvoeders een andere functie te geven.”* (BJB171)

**5.2.1 Promoveren**

Meer dan 80% van de diensten en instellingen heeft recht op een hoofdopvoeder. Deze functie is dan ook de meest voor de hand liggende doorgroeifunctie voor opvoeders ... mits enkele randbemerkingen.

**Ten eerste** kiest één op tien organisaties ervoor om deze functie inhoudelijk niet in te vullen. Een aantal (oudere) opvoeders ontvangt wel het loon van hoofdopvoeder maar de inhoud van hun job blijft ongewijzigd.

Dit geldt trouwens ook voor andere doorgroeifuncties, zoals deze van eerste begeleider of groepschef. 7% van de organisaties vult deze functie niet in maar versterkt het team met één of meerdere extra begeleiders.

Het beleid staat dus voor een dilemma: of men kiest voor extra mankracht bij het begeleidingswerk of men opteert voor loopbaanmogelijkheden via coördinerende functies. In de praktijk zullen vooral kleine organisaties (noodgedwongen?) voor bijkomende begeleiders opteren.

**Ten tweede** is een echt intern doorstromingsbeleid eerder een zeldzaamheid. Slechts in 14% van de organisaties worden opvoeders van veertig jaar of ouder gestimuleerd om naar een andere functie over te stappen. 49% van de organisaties overweegt om hieraan meer aandacht te schenken in de nabije toekomst. Dit maakt natuurlijk dat vacante functies van hoofdbegeleider, eerste begeleider of directie nu niet altijd intern worden ingevuld. In 10% van de organisaties met hoofdbegeleiders werkte geen enkele hoofdbegeleider eerst als begeleider binnen de vzw. In 17% van de organisaties met eerste begeleiders stroomde geen enkele eerste begeleider intern door vanuit het begeleidingsteam. Dit maakt dat bijna één op vijf hoofdbegeleiders en bijna één op drie eerste begeleiders of groepschefs niet intern vanuit de begeleiding doorstroonden.

*"Persoonlijk vind ik dat een leidinggevende job (bv. een hoofdopvoederfunctie) beter wordt gegeven aan een nieuwe externe kracht dan aan een personeelslid die reeds in dienst is. Leiding nemen en geven, nadat je jaren 'collega' bent geweest, is voor velen vanuit de vroegere collegialiteit niet goed realiseerbaar, of leidt tot excessen van 'bazig zijn' of een 'laissez faire' mentaliteit. Het zou ook de rotatie van personeel bevorderen, wat verfrissend werkt en tot minder rigiditeit leidt."* (GHZ120)

**Ten derde** zijn deze doorgroeifuncties niet even aantrekkelijk in elke organisatie. In een aantal instellingen en diensten blijft het pakket begeleidingsopdrachten even omvangrijk voor de hoofdopvoeders, de coördinerende taken komen er gewoon bij. Ook kan men de functie van hoofdopvoeder of groepschef in een aantal organisaties niet deeltijds vervullen. Dit weerhoudt sommige oudere opvoeders ervan om naar één van deze functies door te stromen.

Binnen BJB8 is er één hoofdopvoeder per leefgroep. Hij maakt deel uit van het team en vervult ook nacht- en weekendwerk. De mate waarin de hoofdopvoeder tijd kan vrijmaken voor het vervullen van ondersteunende taken verschilt van leefgroep tot leefgroep – of van huis tot huis want de werking verloopt volledig gedecentraliseerd. Binnen één van de huizen kan de hoofdopvoeder hiervoor elke week één dag vrijmaken. In een ander huis komen deze taken er gewoon bij: ze zijn niet ingebouwd in het uurrooster. *"Mijn opdracht als hoofdbegeleider is erg uitgebreid. Ik ben 'begeleider' maar daarnaast eigenlijk ook een beetje de 'manager' van dit huis. Ik doe functioneringsgesprekken, draag de pedagogisch-materiële verantwoordelijkheid over de leefgroep, ondersteun de collega's, stel de uurroosters op, ben verantwoordelijk voor de financiële aspecten en de jaarplanning, doe de selectiegesprekken, ben verantwoordelijk voor de administratie alsook voor heel wat praktische zaken. Ik neem deel aan het teamoverleg, aan de maandelijkse beleidsvergaderingen en aan de intervisiemomenten met de andere hoofdbegeleiders rond leefgroeptoverschrijdende thema's (zoals het budget en de functieprofielen). Deze taken komen eigenlijk vooral 'bovenop' het gewone leefgroepwerk."*

Binnen GHZ7 staan de dertig hoofdopvoeders op de eerste plaats in de groep als opvoeder. Daarnaast krijgen zij een aantal coördinerende taken toegewezen. Deze nemen ongeveer 1/5<sup>de</sup> tot 1/4<sup>de</sup> van hun functie in beslag. De combinatie leefgroepwerk – organiserende opdrachten is een bewuste keuze. Omdat er voldoende ruimte voor het leefgroepwerk overblijft, moet een hoofdopvoeder voltijds werken. Voor het invullen van deze functies verkiest men interne doorstromingen. Het is echter niet gemakkelijk om intern voldoende kandidaten te vinden. Door de clichering is het aantal A1-opvoeders intern beperkt. Bovendien wenst niet iedereen door te stromen. De directie stelt vast dat een groep opvoeders na vijftien jaar anciënniteit niet meer de behoefte voelt om hoofdopvoeder te worden. Men wil liever deeltijds gaan werken. Ook de combinatie collega-leidinggevende schrikt sommigen af.

De mening van een ouder wordende opvoeder uit GHZ8 sluit hier bij aan: *“Ik wou jarenlang groepschef of hoofdopvoeder worden. Ik kreeg de kans echter niet. Intussen heb ik de leeftijd bereikt waarop ik zeg: ‘Het hoeft voor mij niet meer.’ Ik wil het nu vooral kalmer aan doen.”*

#### ***In de kantlijn: geen drempels inbouwen***

De directie van GHZ6 onderstreept dat eventuele meer soepele uitstapmogelijkheden niet tot de opvoeders beperkt mogen blijven. Ook hoofdopvoeders, groepschefs, coördinatoren, afdelingshoofden, directieleden, enz. die ooit in de begeleiding zelf hebben gestaan, moeten hiervoor in aanmerking komen. Dit is belangrijk wil men de verticale doorstroom van ervaren opvoeders niet afremmen.

*“De mogelijkheid om te herbronnen, een sabbatjaar te nemen, aan arbeidsherverdeling te doen, enz. is ook voor niet-begeleiderfuncties belangrijk, nl. voor directies, logistiek personeel, hoofdbegeleiders, enz. Dit geldt ook voor de mogelijkheden om de loopbaan te beëindigen.” (BJB261)*

## **5.2.2 Naar een ondersteunende functie**

Naast deze doorgroefuncties zijn er binnen de sector uiteraard nog een aantal ondersteunende (of bijzondere) functies, gaande van maatschappelijk assistenten en gezinsbegeleiders tot psychologen en verpleegkundigen. Alleen al omwille van diploma-eisen zijn deze functies niet voor alle opvoeders weggelegd. Toch stroomde in één op twee organisaties met ondersteunende (bijzondere) functies minstens één opvoeder door naar zulk een functie. We sommen een aantal voorbeelden op.

- Een opvoeder uit GHZ2 werd kwaliteitscoördinator. Een aantal opvoeders uit deze organisatie werden gezinsbegeleider.
- Binnen GHZ5 is er een verantwoordelijke mobiele assistentie begeleiding (MABE). Voor deze functie komt een opvoeder A1 in aanmerking.
- In GHZ3 is er een dienst vrije tijdsbesteding. Deze dienst staat in voor de dagdagelijkse activiteiten van de bewoners, maar neemt daarnaast ook de organisatie van sportkampen en de deelname aan Olympic Specials voor zijn rekening. Een opvoeder stroomde intern door naar deze dienst.

- Een aantal jaren geleden startte GHZ7 met een eigen boerderij. Eén van de opvoeders werd boer. Ook stroomden er opvoeders door naar de dienst dagbesteding. *“Hier is de afstand ten opzichte van het cliënteel groter want je bent niet langer een tweede moeder. De arbeidsvoorwaarden zijn ook gunstiger. Ik werk nu van 8u.30 tot 17u. Ik moet nooit tijdens het weekend of op feestdagen werken, de nachtdiensten vallen weg en de job is ook fysiek minder belastend. Het is verder een meer creatieve en minder verzorgende job.”*

Een switch naar een administratieve of logistieke functie ligt niet echt voor de hand: de link met het begeleidingswerk is immers compleet zoek. Toch kiest een aantal opvoeders voor deze loopbaanstap. In 19% van de diensten en instellingen stroomden opvoeders door naar een administratieve functie en in 13% van de organisaties omvat de huidige onderhoudsploeg minstens één kracht die eerst als opvoeder binnen de vzw werkte. Een betere combinatie met het privé-leven, het wegvallen van onregelmatige prestaties (weekend- en nachtdienst) en van het echte leefgroepwerk zijn de belangrijkste motivaties. Soms vormt deze loopbaanstap de enige mogelijkheid om binnen ‘hun’ organisatie te blijven werken. De aangeboden kans wordt dan ook met twee handen aangegrepen ... en zelden wil men terug. Een ex-opvoeder uit BJB7 aan het woord:

*“Na twintig jaar dienst als opvoeder in deze en andere instellingen stapte ik over naar de onderhoudsploeg. Ik was toen achtendertig jaar. De job in het residentiële gecombineerd met de verzorging van mijn moeder werd te zwaar. Part time gaan werken was financieel niet haalbaar. Ik werd regelmatig ziek, iets wat voorheen zelden gebeurde. Een functie in het onderhoud was dan ook de ideale oplossing voor mij. Eerst kookte en poetste ik in één van de tehuizen. Ik stond daarom nog altijd erg dicht bij de kinderen. Ik werd nog steeds geconfronteerd met hun zorgen en problemen. Nu onderhoud ik de bureaus. Omdat deze gelegen zijn in een afzonderlijk gebouw heb ik absoluut geen contact meer met de kinderen. Ik heb dus eigenlijk de rustigste job in het onderhoud. Ik werk nog steeds voltijds maar ik moet niet meer werken tijdens het weekend of op feestdagen. Ik draag geen zware verantwoordelijkheid meer. Als ik de deur hier achter mij dicht trek, ben ik echt weg. Ik zou niet meer terug willen naar mijn job als opvoeder. De avonden waren erg zwaar. Ook het werken met verticale leefgroepen (met kinderen van zeer uiteenlopende leeftijd) en de alsmaar wisselende samenstelling van de leefgroepen vond ik behoorlijk zwaar”.*

### **5.2.3 De mogelijkheden op een rij**

We zetten de verschillende horizontale en verticale doorstroommogelijkheden nog eens op een rij, aangevuld met informatie uit de diepte-interviews.

**Tabel 10: Horizontale & verticale doorstroommogelijkheden**

Type doorstroming	Organisaties
Promotie tot hoofdopvoeder, groepschef, coördinator (verticale mobiliteit)	GHZ3 GHZ4 GHZ5 GHZ6 GHZ7 BJB4 BJB5 BJB6 BJB7
Naar een andere functie in of nauw betrokken bij de begeleiding (horizontale mobiliteit)	GHZ2 GHZ3 GHZ4 GHZ5 GHZ7
Naar een administratieve functie	GHZ4 GHZ6
Naar een logistieke functie	GHZ4 GHZ7 BJB6

***In de kantlijn: twee bemerkingen***

Ten eerste mag men de mogelijkheid om naar een andere functie door te stromen niet overroepen. Het aantal plaatsen is beperkt - zeker in de erg kleine bijzondere jeugdbijstand-organisaties - en het verloop is hier ook lager.

*“Er zijn te weinig mogelijkheden zowel op het niveau van de instelling als van de sector om aan loopbaanplanning te doen. Hierdoor komen heel wat mensen reeds op heel jonge leeftijd vast te zitten in een functie met weinig uitwijkmogelijkheden en met een vastgelegde baremastructuur. Bovendien wijzigen de profielen en concrete taakhoudens als gevolg van wijzigende verwachtingen (vanuit maatschappij, overheid, instelling, ...) waardoor mensen in werksituaties terechtkomen waarvoor ze bij aanvang niet hadden gekozen.” (BJB389)*

Ten tweede mag interne mobiliteit er niet toe leiden dat het beleid de arbeidsomstandigheden en –voorwaarden van de begeleiders zelf uit het oog verliest. Wie dit wil moet ook een volledige loopbaan als opvoeder kunnen voltooien! Hiertoe zijn andere loopbaanmaatregelen – zoals een aangepast dienstrooster (cf. 6) - noodzakelijk.

**5.3 Een andere werkomgeving in de eigen organisatie**

De mogelijkheden om naar een andere functie in de welzijnssector door te stromen zijn schaars, zeker in zeer kleinschalige instellingen. Het aantal plaatsen als hoofdopvoeder, groepschef of gezinsbegeleider is hier beperkt. Bovendien zou net bij deze functies het verloop lager liggen. Uitdaging dus voor de directie om andere interne doorstroommogelijkheden ten volle te benutten. We denken hierbij concreet aan een wijziging van werkomgeving.

### 5.3.1 Naar een andere leef(tijds)groep of erkenningscategorie

Een residentiële instelling heeft soms meerdere leefgroepen, elk met een eigen doelpubliek. Onder het motto “verandering van spijs doet eten” kan het wijzigen van leef(tijds)groep de opvoedersjob een nieuwe impuls geven, eenvoudiger maken of toch minstens andere accenten leggen. Bij de overstap van een minderjarigen- naar een volwassenenwerking in de gehandicaptenzorg krijgen sport en spel een minder belangrijke plaats toegemeten, wordt de job rustiger en is het dienstrooster - door de meer continue bezetting - meer voorspelbaar. Bij de overstap van een jongeren- naar een adolescentengroep krijgt de opvoeder meer een begeleidende en minder een opvoedkundige rol. De mogelijkheden zijn divers, zeker in grote instellingen. Hier is er voor elkeen wat wils!

*De directeur van BJB5 aan het woord: “De laatste jaren stapte een aantal oudere opvoeders van een leefgroep met kleine kinderen naar de adolescentenwerking over. Door het subsidiariteitsbeginsel is er immers pas erg laat een plaatsing waardoor de problemen bij kleine kinderen steeds moeilijker worden. De kinderen luisteren compleet niet meer, bevuilen zich constant en vertonen zeer seksueel getint gedrag. Je wordt er als opvoeder bijna onnozel van om steeds weer adequaat en op een niet-agressieve manier te reageren. Eigenlijk moet je hen opnieuw de essentiële sociale basisvaardigheden aanleren. Dit is enorm stresserend. Zeker voor de oudere opvoeders is het erg belastend. Bovendien klopt deze situatie ook niet met het gangbare beeld. Het wordt veel gemakkelijker geaccepteerd dat een opvoeder geen vat heeft op een adolescent dan op een kind van drie jaar. Ook dit maakt dat sommige opvoeders naar een andere leefgroep willen overstappen.”*

GHZ5 bestaat uit een MPI voor kinderen en uit gezinsvervangende tehuizen voor volwassenen. Dit creëert loopbaanmogelijkheden, in het bijzonder voor ouder wordende opvoeders. Een directielid aan het woord: *“Een opvoeder met meer dan twintig jaar ervaring in het MPI zag het werken met kleine kinderen niet meer zitten. Gelukkig kwam er een plaats vrij in het gezinsvervangend tehuis. De opvoeder werkt daar nu meer dan een half jaar en is zeer tevreden. Het publiek is veel rustiger en de functie krijgt hier ook een andere invulling. Men is veel meer een ‘begeleider’ dan een ‘opvoeder’ zoals in het MPI. In het MPI zijn de opvoeders constant bezig met ‘hoe gaan we de groepen hanteren?’, ‘welke activiteiten gaan we organiseren?’. Zeker bij de kleintjes is het erg druk. De gasten van het gezinsvervangend tehuis werken allemaal. Ze hebben elk hun eigen appartementje, kijken tv, houden zich bezig ... De manier van werken is helemaal anders. Het vraagt minder energie van de opvoeders. Ik zou in de toekomst dan ook meer oog willen hebben voor doorstroombmogelijkheden, op voorwaarde dat de persoon het gepaste profiel heeft voor de vacature natuurlijk.”*

In GHZ9 staat de overstap naar een ‘minder moeilijke’ leefgroep hoog op het prioriteitenlijstje van heel wat opvoeders. *“Er zijn weinig mogelijkheden voor het vervullen van een andere functie binnen onze instelling. Maar er is een vorm van mobiliteit mogelijk door de aanwezigheid van verschillende doelgroepen ... In deze instelling zijn er sensorisch gehandicapten, zwaar mentaal gehandicapten en gasten met een gedragsstoornis. Het begeleiden van zwaar mentaal gehandicapten vereist heel wat verzorgend werk. Men moet erg veel tillen. Hier zijn er dan ook vaak rugklachten. Het werken met psychotische of gedragsgestoorde kinderen is psychisch erg belastend. Werken met sensorisch gehandicapten is eigenlijk het minst zwaar. Hier behaalt de opvoeder gemakkelijker resultaten en dit geeft meer interne motivatie. Dit maakt dat er in deze instelling een ‘hiërarchie van werk’ is ontstaan.”*



De directeur van GHZ6 voegt hier aan toe: *“Via doorstroom van ‘moeilijke’ naar ‘gemakkelijke’ leefgroepen kunnen we heel wat uitstroom van opvoeders tegenhouden.”*

En toch is de mobiliteit binnen het residentiële gering. Dit heeft meerdere redenen.

**Ten eerste** worden de problemen binnen de welzijnssector steeds zwaarder. Het aantal ‘moeilijke’ leefgroepen neemt toe. Dit maakt dat er veeleer sprake is van verplichte rotatie naar, in plaats van vrijwillige rotatie vanuit, moeilijke leefgroepen.

In het verleden behoorde 80% van het cliënteel van GHZ6 tot categorie 11. Nu behoort het merendeel van de cliënten tot de veel moeilijkere categorie 14. Zeventien van de negentien leefgroepen worden door de opvoeders nu reeds als ‘moeilijk’ bestempeld. Deze evolutie zal zich in de toekomst nog verder zetten. De ruimte om een opvoeder enkele jaren in een meer rustige omgeving te laten functioneren, wordt dan ook steeds kleiner.

Ook binnen GHZ4 wijzigde het profiel van de minderjarige gasten enorm gedurende de laatste vier jaren: steeds meer kinderen hebben een meervoudige handicap. Voor een overstap naar meervoudig gehandicapten zijn er geen vrijwilligers. Gedwongen verschuivingen zijn dan ook het gevolg. De wijze waarop dit wordt geregeld, creëert onzekerheid binnen de instelling. *“Indien er opvoeders moeten switchen naar de meervoudig gehandicapten wordt dit eerst intern bekend gemaakt, met een oproep voor eventuele vrijwilligers. Maar voor een overstap naar meervoudig gehandicapten zijn er geen vrijwilligers! Er zijn geen regels over wie dan moet doorstromen. Het is bv. niet per definitie de laatst bijgekomen opvoeder. De uiteindelijke beslissing wordt bekend gemaakt aan het einde van een werkjaar. De onwetendheid hieromtrent brengt onrust. Het beleid heeft er onvoldoende oog voor dat het werken met meervoudig gehandicapten compleet verschillend is van het werken met auditief gehandicapten. Er is ook geen begeleiding bij een overstap. Een verplichte switch is voor de betrokken opvoeders dan ook verschrikkelijk. Bij de meervoudig gehandicapten is er een erg groot verloop. Hier willen veel mensen weg. De mogelijkheden dalen echter want steeds meer gasten zijn meervoudig gehandicapt. Hier werken veel interims.”*

GHZ3 en GHZ9 stellen vast dat de groep van autisten steeds groter wordt. Dit levert serieuze personeelsproblemen op. Het verloop van opvoeders is hier enorm. Een opvoeder legt uit waarom het werken met autisten niet eenvoudig is. *“Autisten hebben steeds dezelfde problemen. Je legt hen iets uit maar even later staan ze terug naast je met net dezelfde vraag. Er is hier bv. een man die wil dat de beken altijd vol water staan. Als het niet regent, komt hij zeuren. Dit gezeur blijft, elke dag opnieuw. Je praat met hem maar een uur erna staat hij daar weer. Om dit te voorkomen moet je ervoor zorgen dat elke dag zo goed mogelijk gevuld is. ... Je krijgt soms weinig van de gasten terug. Er is geen sociaal contact tussen de gasten. Er zijn problemen van agressie en zelfpijniging. Ze slaan alles kort en klein. Gelukkig is er geen sprake van agressie naar de opvoeders.”*

GHZ7 bestaat uit een grote residentiële instelling (het paviljoen) en enkele kleine huisjes-in-de-rij. *“Vroeger was er een uitgesproken verschil in tilwerk tussen de leefgroepen van de instelling en de huizen. In de huizen werden de ‘betere’ gasten opgenomen, nl. de matig mentaal gehandicapten zonder bijkomende problemen. Opvoeders met rugklachten stroomden naar deze huizen door. Nu zijn er twee evoluties. Ten eerste is er een verzwaring van de problematiek van de hele populatie. Ten tweede krijgen steeds meer gehandicapten met gedrags- of motorische problemen de kans om een huis los van de residentiële instelling te betrekken.”*

*De populatie van de huizen wordt dus moeilijker. Hierdoor daalt het aantal groepen met enkelvoudig gehandicapten, waardoor opvoeders bijna overal moeten tillen. Dit is problematisch voor de opvoeders met rugklachten.”*

**Ten tweede** blijft de groep van opvoeders die van leefgroep wil veranderen beperkt. De binding met de bewoners en collega's uit de eigen leefgroep is erg sterk. Bovendien werk(t)en heel wat opvoeders geruime tijd als interim-kracht in de instelling. In die periode wijzigt men geregeld van leefgroep. Na verloop van tijd heeft men dan ook veeleer behoefte aan stabiliteit van de werkomgeving dan aan 'weer een andere leefgroep'. Dit ervaart men nog zelden als een 'echte loopbaanstap'.

Een hoofdbegeleider van BJB7 aan het woord: *“De leefgroepen van deze instelling liggen erg verspreid. De werking verloopt sterk geïsoleerd. Men ziet mekaar enkel op een jaarlijkse activiteit maar verder kennen de opvoeders mekaar eigenlijk niet zo goed. De binding binnen elk team is dan weer enorm. Men wordt dus aangeworven voor de hele instelling maar de organisatiestructuur, de teams, de sterke binding met het kind en het gezin, de aard van dit werk en het feit dat men een andere leefgroep niet echt als een uitdaging aanvoelt, stimuleren verdere rotatie dus niet, integendeel. Vroeger was dit nog erger. Door de sterk oudervervangende rol die men toen vervulde, was de binding met het kind immers nog sterker.”*

Een groepschef uit GHZ8 stelt: *“Nog nooit is een opvoeder me komen vragen om van leefgroep te mogen veranderen. Als opvoeders horen dat er veranderingen op til zijn, zeggen ze wel: ‘Ik moet toch zeker niet naar een andere groep?’ Ik ben dan ook niet echt overtuigd van het nut van mobiliteit. Bepaalde opvoeders stoppen zeker met werken als ze zouden moeten veranderen.”* De directeur van dezelfde organisatie voegt hier echter aan toe: *“Probleem is dat sommige opvoeders tegen beter weten in vasthouden aan werkomstandigheden die voor hen heel stresserend zijn.”*

**Ten derde** tekent het management zelden een intern loopbaanbeleid uit. Slechts in 18% van de residentiële instellingen worden opvoeders van veertig jaar of ouder ertoe aangezet om eens van leefgroep te veranderen en vaak zal net een herstructurering binnen de organisatie, zoals het afbouwen van een leefgroep, hiertoe de aanleiding zijn.

*“De continuïteit van het leefgroepgebeuren primeert. Personeelsleden worden niet aangezet om te veranderen van leefgroep, erkenningcategorie, en dergelijke.”* (BJB297)

Vaste rotatiesystemen waarbij elke opvoeder X-aantal jaren bij een moeilijke leefgroep staat om vervolgens te roteren naar een meer eenvoudige leefgroep zijn quasi onbestaand. Dit heeft tot gevolg dat in een aantal organisaties de ervaren (dus oudere) opvoeder jarenlang bij een moeilijke leefgroep staat: soms vrijwillig, maar meestal noodgedwongen.

GHZ6 heeft een kleine adolescentenleefgroep. Dit is een soort van 'laatste' groep: indien de begeleiding hier mislukt, kan de gast niet langer in de instelling blijven. Sinds een vijftal jaren begeleidt éénzelfde opvoeder deze erg zware leefgroep. Hij wil al een tijdje van leefgroep veranderen maar er is geen vrijwilliger om naar zijn job door te schuiven. Dit is een vervelende situatie. De directie wil deze begeleider niet verliezen. Wellicht zal men een nieuwe kracht voor deze leefgroep aanwerven. Dit is echter ook geen ideale oplossing: een onervaren kracht krijgt onmiddellijk en volledig alleen de allerzwaarste groep van de instelling. De directeur staat open voor een rotatiesysteem. Hij vreest echter voor weerstand binnen de organisatie.

### 5.3.2 Naar het semi-residentiële of het ambulante

Een switch van het residentiële naar het semi-residentiële of naar het ambulante valt bij meer opvoeders in de smaak. De argumenten zijn divers: een meer afstandelijke rol ten aanzien van de gebruiker en zijn/haar gezin, een nieuwe functie-inhoud, een meer eenvoudige doelgroep, een aantrekkelijk dienstrooster. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in meer dan één op twee vzw's met een meervoudige erkenning het huidige semi-residentiële of ambulante team met begeleiders werkt die doorstroomden vanuit het residentiële.

*Volgens de directeur van BJB7 is er onder de opvoeders meer interesse voor een overstap naar een andere hulpverleningsvorm dan naar een andere residentiële leefgroep: 'Men is erg verknocht aan de eigen leefgroep en zal deze niet snel voor een andere leefgroep verlaten. Vanuit deze wetenschap, dus niet enkel omwille van pedagogische redenen, breidden we ons hulpverleningsaanbod gevoelig uit. Ik tracht het nadenken over de eigen loopbaan te stimuleren. Indien de opvoeder tijdig meldt dat hij of zij geïnteresseerd is om naar een andere hulpverleningsvorm over te stappen, kan ik de nodige stappen nemen, zoals hem of haar aangepaste vorming laten volgen. Opvoeders die overstapten naar de Thuisbegeleidingsdienst, volgden bijvoorbeeld vorming rond gezinsbegeleiding en therapie.'*

Enkele jaren geleden startte BJB2 met een dienst begeleid zelfstandig wonen & kamertraining. Opvoeders die bereid waren om parttime te werken, kwamen voor dit nieuwe initiatief in aanmerking. Een oudere opvoeder stroomde intern door vanuit het residentiële. Voor haar was dit een logische loopbaanstap: *"Hier werkt men niet meer vanuit een conflictsituatie. Er heerst een andere mentaliteit. Men heeft niet langer te kampen met gezagsproblemen. Men stapt over van een opvoeders- naar een begeleidersfunctie. De nadruk ligt bovendien meer op individuele begeleiding dan op groepswork. Ervaring met de residentiële sector is volgens mij wenselijk. Ik ben zeer tevreden over deze loopbaanstap. Deze job houd ik - in tegenstelling tot mijn opdracht in het residentiële - wel vol tot aan mijn pensioen."*

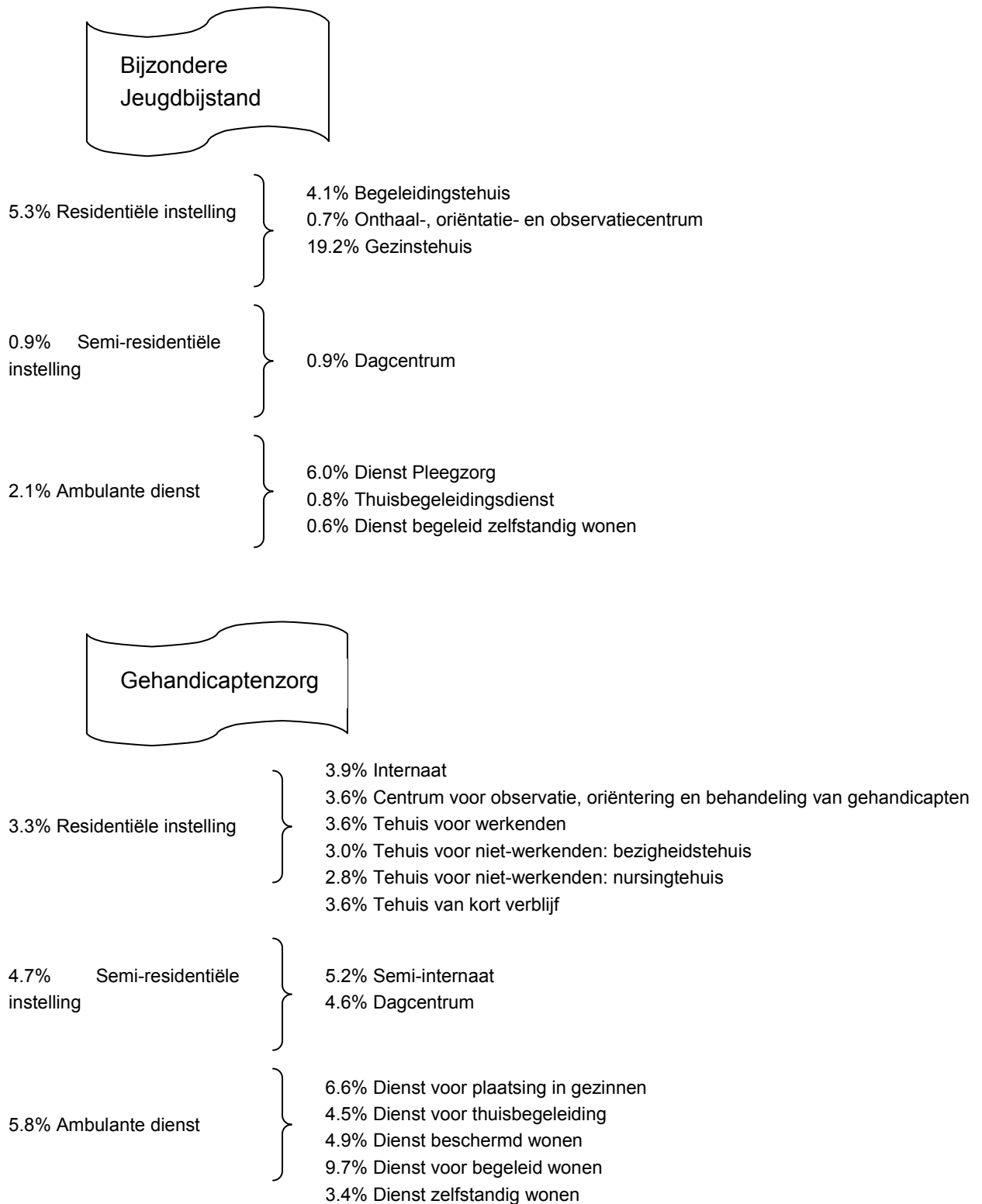
Binnen GHZ8 stroomde een groep opvoeders van het MPI voor minderjarigen door naar het dagcentrum voor volwassenen. Een opvoeder somt een aantal verschilpunten op: *"(1) In het internaat word je dag-in-dag-uit geconfronteerd met de problemen van de kinderen. Je moet constant alert zijn want als je moe bent, profiteren de gasten er van. In het dagcentrum kan je het wat rustiger aan doen. Het werk is minder actief en ook mentaal minder belastend. Echt stressvolle momenten zijn er dan ook niet. (2) In het dagcentrum is er een minder strakke dagindeling en is er meer ruimte voor creativiteit. Elke begeleider is verantwoordelijk voor een atelier. Hier is er erg veel ruimte om eens iets nieuws uit te proberen. Dit maakt de job net zo interessant. Ik ben bv. een cursus beton gieten gaan volgen. (3) In het MPI was het begeleiden van de busdienst een zeer zware taak. Hier is dit echt plezant. De groep is minder groot en er wordt samen gelachen en gezongen. (4) Ook op het vlak van het uurrooster zijn er enorme verschillen. Avond-, nacht en weekendwerk vallen weg. Vooral het weekendwerk vond ik erg zwaar in het MPI. Om het aantal weekenddiensten te beperken, werden kinderen uit verschillende leefgroepen samen genomen. Je kende een aantal kinderen dus minder goed. Verder klikte het tussen sommige kinderen absoluut niet. Tijdens de weekdays hield men hen bewust gescheiden maar in het weekend lukte dit niet altijd. Bovendien leden sommige kinderen er erg onder dat ze niet naar huis konden gaan. Dit bracht extra spanningen met zich mee."*

*“Vanuit eigen ervaring wil ik stellen dat de ambulante diensten en semi-residentiële voorzieningen beter zouden voorbehouden blijven voor oudere opvoeders.” (GHZ120)*

Maar stromen net de ervaren opvoeders intern door? In de gehandicaptenzorg vermoedelijk wel. Hier zijn er iets meer vijftigplussers in het semi-residentiële en het ambulante. In de diensten voor begeleid wonen is maar liefst één op tien begeleiders vijftig jaar of ouder. In de bijzondere jeugdbijstand is echter nog heel wat ruimte onbenut. Opvoeders van vijftig jaar of ouder werken in deze sector vooral in residentiële instellingen. Het gezinstehuis spant duidelijk de kroon. Hier is maar liefst één op vijf opvoeders vijftig jaar of ouder. Binnen de dagcentra, de thuisbegeleidingsdiensten en de diensten begeleid zelfstandig wonen zijn er bitter weinig oudere opvoeders. Het is dan ook niet verwonderlijk dat een intern doorstromingsbeleid vaak ontbreekt. Slechts 21% van de vzw's met meerdere erkenningcategorieën stimuleert de opvoeders van veertig jaar of ouder om intern door te stromen naar een andere erkenningcategorie. 46% overweegt wel om dit in de toekomst te doen. Dit betekent dat het initiatief om intern door te stromen in het merendeel van de organisaties vooralsnog overwegend bij de begeleiders zelf ligt.

Het is duidelijk dat een aantal ouder wordende opvoeders behoefte heeft om “iets meer afstand te nemen van de jongere en zijn of haar gezin”. De grote betrokkenheid is uitputtend en begint na verloop van tijd verlamdend te werken. Vaak is dit dan ook de belangrijkste drijfveer om naar een andere erkenningcategorie (of type hulpverlening) over te stappen. Een dienst pleegzorg (bijzondere jeugdbijstand) of een dienst voor plaatsing in gezinnen (gehandicaptenzorg) voldoet binnen de sector het meest aan deze loopbaanverwachting. Beide diensten trekken nu reeds iets meer vijftigplussers aan. Ongeveer 6% van de begeleiders is hier vijftig jaar of ouder.

GHZ1 is een dienst voor plaatsing in gezinnen uit de Gehandicaptenzorg. De directeur van deze organisatie aan het woord: *“Werken binnen dit type van organisatie heeft tal van voordelen op een job in het residentiële. Men heeft regelmatige uren, er is meer ruimte om het werk te plannen, er is geen weekend- of nachtwerk meer, zware taken zoals busdiensten of kampen zijn er niet, er is een grotere afstand tot het kind en tot slot is de problematiek van het cliënteel minder zwaar - we plaatsen immers vooral licht en matig mentaal gehandicapten. Deze voordelen maken een pleeggezinnendienst erg aantrekkelijk voor oudere opvoeders. Hun kennis en ervaring wordt hier bovendien ten volle benut.”*

**Tabel 11: % vijftigplussers naar sector, hulpverleningsvorm en erkenningcategorie**

Een grotere diversificatie van het dienstverleningspakket creëert bijkomende loopbaanmogelijkheden. Zo organiseert GHZ7 thuisoppas. Hiervoor schakelt de organisatie enkel deeltijds tewerkgestelde opvoeders in want de uren thuisoppas zijn supplementair. Volgens het management is dit een ideale uitloopbaan voor oudere opvoeders. Het deeltijds werk geeft hen meer ademruimte en er is steeds de mogelijkheid om - eventueel tijdelijk - extra uren te presteren via de dienst thuisoppas. Door de organisatie van deze bijkomende dienstverlening komt de voorziening tegemoet aan de wensen van bewoners en van ouder wordende opvoeders.

Tot slot willen we nog opmerken dat een beperkt aantal vzw's met een meervoudige erkenning er voor kiest om de begeleiders in meerdere hulpverleningsvormen in te schakelen, bijvoorbeeld halftijds in het residentiële en halftijds in het semi-residentiële. Dit zorgt natuurlijk voor extra afwisseling.

*“Begeleiders worden ingezet op verschillende erkenningscategorieën. Populatiekennis en inzicht is immers belangrijk.” (GHZ018)*

***In de kantlijn: financiële implicaties voor de opvoeder ... de andere kant van de medaille***

De directeur van BJB7 is gematigd positief ten aanzien van een switch naar een semi-residentiële instelling of een ambulante dienst. Hij stelt:

*“Ik heb in het verleden soms met lede ogen moeten aanzien hoe de knowhow uit deze organisatie stroomde. Er was een echte ‘braindrain’ naar sectoren waar opvoeders gegeerd waren omwille van hun communicatieve vaardigheden. De banksector was daarvan het voorbeeld bij uitstek. Deze uitstroom hebben we een beetje kunnen opvangen door de oprichting van dagcentra en ambulante diensten. Hierdoor kunnen sommige personeelsleden intern doorgroeien. Vacatures worden altijd eerst intern bekend gemaakt, dit om de carrièreplanning van enkelen een extra duwtje te geven. Ook voor de instelling is dit nuttig: hun ervaring met de problematiek van het cliënteel en met de organisatiecultuur is van onschatbare waarde. In het begin stroomde een grote groep opvoeders intern door. Er was echter één belangrijk knelpunt. Het overstappen naar een dagcentrum of naar een ambulante dienst gaat gepaard met een aanzienlijke loondaling door het wegvallen van de toeslagen die van toepassing zijn binnen het residentiële. De zondags- en zaterdagspremie maar ook de premies voor avondwerk, nachtdiensten en feestdagen vallen weg. Voor sommigen betekende deze loopbaanstap dan ook een inkomstendaling van 20%. De hoofdopvoeders die naar de ambulante dienst overstapten en hier een functie als opvoeder gingen vervullen, leverden zelfs 25% in. Uiteraard staat daar extra comfort tegenover: men kan zijn werkuren nu voor een stuk zelf bepalen en weekend- en nachtdiensten vallen weg. Ook dit is niet te onderschatten want de job moet natuurlijk haalbaar blijven.”*

### 5.3.3 De mogelijkheden op een rij

Als een opvoeder als opvoeder wil blijven functioneren maar toch behoefte heeft 'verandering' kan hij overstappen naar een andere werkomgeving. Hij kan binnen het residentiële van type leefgroep veranderen of hij kan van het residentiële naar het semi-residentiële of naar het ambulante doorstromen. We zetten alle mogelijkheden hier nog eens op een rijtje, aangevuld met info uit de diepte-interviews.

**Tabel 12: Een switch van werkomgeving**

Type switch van werkomgeving	Organisaties
Binnen het residentiële: een switch van de minderjarigen- naar de meerderjarigenwerking	GHZ4 GHZ5 GHZ8 GHZ9
Binnen het residentiële: een switch van leeftijdsgroep in de minderjarigenwerking	BJB5 BJB8 GHZ6
Binnen het residentiële: een switch naar een leefgroep met een andere problematiek	GHZ3 GHZ4 GHZ6 GHZ8 GHZ9
Binnen het residentiële: een switch van een grote instelling naar een kleinschaliger (te)huis	BJB1 GHZ3 GHZ4 GHZ5 GHZ7
Naar een dagcentrum	BJB5 BJB6 BJB7 GHZ5 GHZ7 GHZ8
Naar een ambulante dienst	BJB5 BJB7 BJB8 GHZ4
Naar Kamertraining of/en Begeleid zelfstandig wonen	BJB1 BJB2 BJB8
Naar thuisoppas	GHZ7
Geen mogelijkheden	BJB3 BJB4 GHZ1

#### 5.4 Een andere (sub)sector

Een aantal opvoeders wil verder kijken dan de grenzen van de eigen organisatie. Zij willen doorstromen naar een functie elders. Deze functie kan gesitueerd zijn in een belendend perceel maar natuurlijk ook in een compleet andere sector.

9% van de vzw's zet veertigers aan om naar een job elders in de welzijnssector over te stappen. 57% overweegt om dit in de toekomst (meer) te doen. De organisatie kan mobiliteit op verschillende wijzen steunen. Men kan externe vacatures bekend maken, aansluiting zoeken in een netwerk met andere voorzieningen om onderlinge rotatie te stimuleren of een externe dienst (bv. VDAB) inschakelen voor het opsporen van een gepaste vacature. 14% van de diensten en instellingen staat verlof zonder wedde toe om elders een job uit te testen. 63% wil dit wel overwegen.

Binnen een aantal instellingen - GHZ2, GHZ4, GHZ6, GHZ7, GHZ9 en BJB7 - bestaat er een systeem van verlof zonder wedde. Er is een duidelijke afspraak. Na maximaal één jaar moet de opvoeder een beslissing nemen: terug komen of zijn contract met de instelling/dienst verbreken. Binnen GHZ4 kunnen enkel opvoeders met meer dan vijftien jaar anciënniteit verlof zonder wedde nemen.

Een aantal opvoeders stapt van de Bijzondere Jeugdbijstand over naar de Gehandicaptenzorg. Mobiliteit in de andere richting is zeldzaam. Dit is immers zelden een echte loopbaanverbetering. Een opvoeder uit de gehandicaptenzorg (GHZ7) doet zijn verhaal:

*“Ik heb elf jaren in de Bijzondere Jeugdbijstand gewerkt. In die periode heb ik zeker tweehonderd opvoeders zien komen en gaan. En ik ben zelf ook opgestapt want ik was op! Ik vind mijn job hier veel minder zwaar dan mijn collega's die nooit in de Bijzondere Jeugdbijstand hebben gewerkt. Zij zouden nooit in de Bijzondere Jeugdbijstand kunnen werken. Daar deed ik kampen van zestien dagen. Je bereikte erg veel in die periode maar het was ook heel erg zwaar. De kampen hier zijn een lachertje. Enkel de betere leefgroepen nemen deel aan de vakantiecampen, de Olympic Specials en de uitstapjes. Dit is echt niet zwaar. Natuurlijk geldt dit niet voor alle leefgroepen uit de Gehandicaptenzorg. Ik heb zelf echter een groep licht mentaal gehandicapten. ... Ik vind dat vooral pas afgestudeerden in de Bijzondere Jeugdbijstand zouden moeten werken. Deelnemen aan vakantiecampen, wandeltochten enz., gaat dan allemaal nog zonder problemen en het leeftijdsverschil met de gasten is minimaal.”*

Doorstromen naar elders, en hierbij denkt men op de eerste plaats aan het onderwijs, de comités bijzondere jeugdzorg, de sociale diensten bij de jeugdrechtbank en de rijkswacht, moet volgens een aantal respondenten meer gestimuleerd worden, zeker ten aanzien van ouder wordende opvoeders. Er zijn echter drempels. Zowel het verschil in diploma-eisen, de loonverschillen als het niet kunnen meenemen van de anciënniteit naar belendende percelen buiten het Paritair Comité, spelen een rol. Hiervoor moet een oplossing gevonden worden!

*“De sectoren moeten beter op mekaar worden afgestemd om dergelijke onderlinge doorstroming mogelijk te maken”* stelt de directie van GHZ8.



Merken we op dat het merendeel van de respondenten van mening is dat mobiliteit meer aandacht moet krijgen in de sector. Bovendien zouden sommige opvoeders volgens hen beter naar een belendend perceel overstappen.

*“Er is nood aan meer aandacht voor externe mobiliteit want nu blijft het veeleer bij uitzonderingen.” (BJB2)*

*“Mobiliteit tussen belendende percelen moet gestimuleerd worden. Sommige opvoeders uit de Bijzondere Jeugdbijstand zouden beter functioneren bij bepaalde, meer rustige leefgroepen uit de Gehandicaptenzorg. Het is niet omdat men hier niet goed functioneert dat men geen goede opvoeder is.” (BJB6)*

Wat die loopbaanstap concreet inhoudt, is deels afhankelijk van persoonlijke interesses. Bepaalde opvoeders willen een job in een belendend perceel, maar wel bij dezelfde leeftijdsgroep. Anderen willen net met oudere of jongere bewoners/gebruikers gaan werken. De meningen liggen dus uiteen. We laten een hoofdopvoeder uit de gehandicaptenzorg (GHZ6) uitgebreid aan het woord.

*“Een switch naar een andere instelling of sector kan erg verfrissend zijn. De gemiddelde opvoeder van deze instelling begint en eindigt hier echter zijn carrière. De arbeidsvoorwaarden, zoals het hoog aantal verlofdagen en de gunstige nachtvergoeding, weerhouden velen ervan om elders te solliciteren. Bovendien stimuleert de directie dit ook niet. Toch is het stimuleren van externe mobiliteit volgens mij geen utopische beleidsmaatregel.*

*Ik beseft wel dat deze stap niet goed is voor iedereen. Bovendien is ook de aard van de stap die men maakt cruciaal. Iemand die jarenlang als begeleider bij volwassen licht mentaal gehandicapten heeft gewerkt, zal vermoedelijk niet zo snel naar een instelling voor autisten of gasten uit categorie 14 overstappen. De kans is reëel dat men er na korte tijd volledig doorzit. Maar ook vice versa: als men tien jaar met een zware groep heeft gewerkt, gaat men niet opeens switchen naar een leefgroep met mongooltjes. Men heeft immers voor een bepaald type gasten gekozen. Zo hebben ook weinig opvoeders behoefte aan een job in bv. de bejaardenzorg. Men heeft niet gekozen voor een job in de bejaardensector: men wil met kinderen werken. Volgens mij is het dan ook geen goed idee om aan een oudere opvoeder, bij wijze van oplossing, zomaar een job in de bejaardenzorg te geven. De stap van volwassen mentaal gehandicapten naar bejaarden ligt natuurlijk meer voor de hand.*

*Een job in een gezinsbegeleidingsdienst of in een dienst begeleid zelfstandig wonen vind ik erg aantrekkelijk. Of in het justitieel kader: het opvolgen van juridische dossiers en het begeleiden van kinderen die met het gerecht in aanmerking zijn gekomen, lijkt me bijvoorbeeld erg interessant. Deze mogelijkheden zijn nog te weinig uitgewerkt. Toch is dit volgens mij een oplossing want men blijft met hetzelfde type gasten werken. Dit is belangrijk want door jarenlang te werken in de sector zijn er bepaalde mechanismen ontstaan die voor een nieuwkomer niet evident zijn. Gaat men bij bejaarden werken, dan spelen deze automatisen niet meer. Uiteraard is de voorkeur erg persoonlijk. Zo zijn er opvoeders die net wel van leeftijdsgroep willen veranderen (dus wel van kinderen naar de bejaardenzorg).*

*Door externe mobiliteit zou je de loopbaan van sommige opvoeders met een aantal jaren kunnen verlengen. Formele wegen hiertoe zijn evenwel belangrijk. Momenteel is er geen overleg tussen de instellingen om doorstroom te verbeteren.*

*Soepele uitstroombmogelijkheden blijven wel sowieso primordiaal. Eens je vijfvijftig bent, zijn je batterijen op. Want het is hier, net als in de Bijzondere Jeugdbijstand, toch een bijzondere wereld: een wereld van pijn, verdriet, mishandeling, misbruik, enz.*

*Je hebt met de 'dark side of the moon' te maken, elke dag opnieuw. Dit is je job en dat vreet aan je. Het geeft je ook een andere kijk op de wereld: die is minder rooskleurig dan bij andere jobs."*

### **5.5 Nooit te oud om te leren**

Interne mobiliteit vraagt uiteraard een aangepast vormingsbeleid. In het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid moeten de vormingsinitiatieven bovendien rekening houden met de ervaring en de behoeften van de verschillende leeftijdsgroepen. Voor de ouder wordende opvoeders kan men een aantal specifieke accenten leggen.

De opleidingsmethoden moeten aangepast zijn aan de wensen, de ervaring en het kunnen van oudere opvoeders.

*"Oudere opvoeders die doorstromen naar andere en hogere functies binnen de instelling behoeven extra aandacht. Meestal vragen deze functies heel wat andere vaardigheden en soms hebben deze opvoeders het moeilijk om zich aan de eisen van deze tijd aan te passen. Het management heeft heden ten dage een heel andere invulling." (BJB189)*

*"Vorming kan bij oudere opvoeders ook gericht zijn op het leren omgaan met nieuwe invalshoeken en concepten in de zorg. Het doel hoeft dus niet persé het verlaten van de sector te zijn. We kunnen hen via vorming ook steunen om er optimaal in te blijven functioneren via vorming. Hierbij zullen we nadrukkelijk hun ervaring aanspreken." (GHZ370)*

*"De vijftigplusser stelt bij ons totaal geen probleem i.v.m. ziekte of te weinig motivatie. Alleen de opleidingen vallen haar zwaar. Ze ziet er de zin niet echt van in. Ze houdt wel erg veel van haar werk. We leiden haar tijdens het werk op." (BJB223)*

Specifieke opleidingsprogramma's zijn aangewezen. In de praktijk kwamen we ze niet op het spoor. Tot enkele jaren geleden werd in Oost-Vlaanderen de cursus 'Pauze' georganiseerd voor opvoeders met minstens tien jaar anciënniteit. Opvoeders uit uiteenlopende welzijnsorganisaties kwamen samen om te reflecteren over de loopbaan, ervaringen uit te wisselen, 'stoom af te laten' en stil te staan bij de toekomst. Dit initiatief was een succes maar wordt momenteel, wegens andere prioriteiten, niet meer georganiseerd.

Positieve discriminatie is nodig daar waar de oudere opvoeder 'vergeten' werd in het verleden, maar de voorkeur gaat natuurlijk uit naar permanente vorming doorheen de gehele loopbaan. Bij de overstap naar een andere functie of erkenningcategorie is er soms behoefte aan specifieke vorming (vb. een cursus gezinsgericht werken voor een opvoeder die doorstroomt naar een functie als gezinsbegeleider). Slechts in één op tien organisaties worden veertigplussers gestimuleerd om langdurige vormingscursussen te volgen. Zes op tien organisaties willen hier meer werk van maken in de toekomst. Maar de ruimte hiertoe is natuurlijk beperkt. Zeker in kleine organisaties zijn langdurige cursussen bijzonder moeilijk in te roosteren.

Dit betekent dat de opvoeder in kwestie niet elke week naar de cursus kan of/en beroep moet doen op de 'goodwill' van collega's om van dienstrooster te wisselen -soms met gekoppelde dienstroosters voor de opvoeder in kwestie tot gevolg. Hoe dan ook, het volgen van een langdurige cursus vormt vaak een serieuze belasting voor de betrokkene zelf maar ook voor de directe collega's.

Ook een sabbatjaar om te herbronnen is een aandachtspunt in een leeftijdsspecifiek vormingsbeleid. Momenteel zijn de mogelijkheden hiertoe nog beperkt in de sector. 80% van de instellingen en diensten is van mening dat vooral voor ervaren opvoeders op dit vlak meer ruimte moet worden gecreëerd mits een aannemelijke financiële tegemoetkoming. Dit zou de arbeidsvreugde en -motivatie ten goede komen. Het sociaal akkoord van maart 2000 vormt een antwoord op deze behoefte. *“Geënt op het systeem van loopbaanonderbreking wordt de mogelijkheid geschapen om per vijf jaar beroepsactiviteit in de betrokken sectoren drie maanden loopbaankrediet op te bouwen, met een maximum van één jaar na twintig jaar beroepsactiviteit.”* Naast de huidige premies voorzien door de federale overheid en door het Vlaamse Gewest wordt een supplementaire premie toegekend. Dit stelt de opvoeder in staat om nog over een redelijk inkomen te beschikken indien hij beslist de loopbaan te onderbreken (29.500 BEF per maand). De opvoeder kan via dit krediet tijdelijk en volledig stoppen met werken voor opleiding, vorming, sabbat, enzovoort.

Daarnaast wil dit akkoord ook permanente vorming stimuleren. *“Het zal voor werknemers binnen de social-profit aantrekkelijker worden gemaakt om deel te nemen aan vorming. Voor de laag geschoolden biedt extra vorming doorstromingskansen naar andere, meer gekwalificeerde functies en zullen projecten inzake jobrotatie worden ontwikkeld. Voor de hoger geschoolde biedt deelname aan vorming de kans om zichzelf bij te scholen, te verrijken en aldus de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. In beide gevallen zal dit ook de burn-out tegengaan.”*

#### ***In de kantlijn: schaalvergroting of niet?***

Schaalvergroting is van oudsher een discussiepunt. Bij schaalvergroting wordt vaak spontaan gedacht aan mastodont instellingen. Dit is evenwel niet noodzakelijk. Men kan ook opteren voor grote organisatorische gehelen opgebouwd uit geografisch gespreide entiteiten, elk individueel opererend met een grote autonomie. Door de krachten organisatorisch te bundelen, kunnen kleinschalig initiatieven evenwel profiteren van meer ondersteuning. Bovendien creëert dit (bijkomende) loopbaanmogelijkheden voor het begeleidend personeel.

*“Dit dagcentrum maakt deel uit van de koepelorganisatie X. Door deze samenwerking zijn er in de toekomst meer mogelijkheden om aan personeelsbeleid te doen. Dit is belangrijk, zeker voor een kleine organisatie zoals deze.” (GHZ343)*

## **6. SLEUTELN AAN HET DIENSTROOSTER**

Een goed dienstroosterbeleid kan heel wat fysieke én psychische klachten voorkomen voor iedereen. Een leeftijdsspecifiek personeelsbeleid legt nog een aantal bijkomende accenten. Een voorbeeld zijn leeftijdsspecifieke werktijden die er voor zorgen dat ouderen zoveel mogelijk worden ontzien bij ploegenarbeid, overwerk, nachtwerk en onregelmatige diensten. Daarnaast vormt ook het inbouwen van voldoende recuperatie in het dienstrooster van vijftigplussers een aandachtspunt.

### **6.1 Onregelmatige diensturen**

In de welzijnssector werd - via een CAO van 01/07/1998 - vastgelegd dat werknemers van vijftig jaar of ouder hun werkgever kunnen vragen hen minder of absoluut niet meer tewerk te stellen tijdens onregelmatige diensturen, zoals 's avonds, tijdens weekends of op feestdagen. De werkgever engageert er zich toe deze aanvragen constructief te behandelen en naar een oplossing te zoeken.

Organisaties die deze maatregel toepassen zijn schaars. In 8% van de instellingen - met vijftigplussers én onregelmatige diensturen - roostert men vijftigplussers die hierom vragen 's avonds minder in. In 5% van de instellingen kan deze dienst voor hen zelfs volledig wegvallen. Voor prestaties tijdens weekends of feestdagen vinden we ongeveer dezelfde resultaten. In 10% van deze instellingen worden vijftigplussers die dit wensen minder frequent ingeschakeld tijdens weekends of feestdagen en in 5% valt deze dienst voor hen zelfs volledig weg.

*“Oudere begeleiders meer voordelige uurregelingen geven, gaat ten koste van de jongere teamleden. Dit gaat het personeelsverloop in de hand werken.” (BJB189)*

*“We zijn een kleine instelling met maximaal tien kinderen. Wij kunnen vijftigplussers geen andere job geven. Ook vrijstelling van weekend- of nachtdiensten is onmogelijk want dan moeten de jongere collega's deze diensten dagelijks overnemen.” (BJB241)*

Toch wil een aantal residentiële instellingen met vijftigplussers deze maatregelen best wel overwegen. Zo is het verminderen van avondwerk bespreekbaar in 24% van deze instellingen. Het verminderen of zelfs volledig laten wegvallen van weekendwerk of werken op feestdagen zou mogelijk zijn in ongeveer 27% van deze instellingen. Het volledig laten wegvallen van avondwerk voor vijftigplussers ligt minder voor de hand. Slechts 16% van de residentiële instellingen met vijftigplussers wil dit in overweging nemen.

Merken we op dat een aantal residentiële instellingen probeert om het aantal weekend- en vakantiediensten voor *alle* opvoeders zo beperkt mogelijk te houden. We sommen een aantal voorbeelden op.

- In GHZ9 is er een collectieve sluiting tijdens de zomervakantie.
- GHZ5 schakelt jobstudenten in tijdens de zomervakantie. Dit kan via opgespaarde ziektedagen. Deze jobstudenten worden vooraf uitgebreid gescreend en zijn veelal laatstejaarsstudenten van een pedagogische/sociale opleiding. Zij worden ingezet als extra kracht bij de leefgroepen met kleine kinderen.
- In een aantal instellingen zijn er grotere leefgroepen in het weekend of tijdens vakantiedagen. In GHZ8 bijvoorbeeld neemt men de drie groepen uit de minderjarigenwerking samen. De kinderen van twee leefgroepen moeten in het weekend dus verhuizen naar een ander gebouw. Een aantal opvoeders vindt dit pedagogisch onverantwoord, maar men vindt geen andere comfortabele oplossing.

## 6.2 De nachtdienst

Ook de nachtdienst is een aandachtspunt in de eerder vermelde CAO van 1998. Werknemers van vijftig jaar of ouder kunnen bij hun werkgever het verzoek indienen deels of volledig vrijgesteld te worden van nachtprestaties. In realiteit maakt men weinig gebruik van deze eindeloopbaanmaatregel. Slechts 11% van de residentiële instellingen met vijftigplussers schakelt haar ouder wordende opvoeders minder in tijdens nachtdiensten. 42% van de residentiële organisaties overweegt om dit te doen. In 7% van de residentiële instellingen kan het nachtwerk volledig wegvallen voor vijftigplussers en 41% van de instellingen vindt deze maatregel best te overwegen.

Dit betekent dat ongeveer één op twee instellingen sterk gekant is tegen het (deels) laten wegvallen van nachtdiensten voor ouder wordende opvoeders. De argumenten zijn zeer divers.

Een aantal directieleden stelt dat niet alle klachten van opvoeders over de nachtdienst leeftijdsgebonden zijn (bv. angst tijdens het nachtwerk). Het toekennen van uitzonderingen op basis van leeftijd, vindt men dan ook heel moeilijk.

Verder zou deze maatregel de flexibiliteit van de organisatie behoorlijk aantasten:

*“Het is al weer een extra parameter waar we rekening mee moeten houden bij het opstellen van het uurrooster.” (GHZ8)*

*“Het wordt dan helemaal onmogelijk om een wettelijk uurrooster op te stellen.” (BJB9)*

*“In deze instelling is er een grote groep veertigers. Als zij over tien jaar allemaal geen nachten meer willen doen, wordt het een onhoudbare situatie.” (GHZ9)*

*“In deze kwestie ben ik formeel. Als een opvoeder geen nachten meer wil doen, moet hij of zij een andere functie gaan vervullen. Als er geen andere functie voor handen is, volgt er onherroepelijk een ontslag.” (BJB5)*

*“Dit is organisatorisch niet haalbaar in een kleine instelling met een continudienst.” (BJB2)*

Een aantal directieleden vreest voor negatieve reacties bij de (jongere) collega-opvoeders want zij zullen extra nachtdiensten moeten doen.

*“Ik denk niet dat de teams er gelukkig mee zouden zijn indien deze vraag werd gesteld. Dit betekent immers een extra belasting voor de andere opvoeders. Ik denk dat wij dit alleen maar zouden toestaan indien we hiertoe wettelijk verplicht worden. We zouden dit niet bij wijze van gunst regelen.” (GHZ5)*

*“Ik denk niet dat dit goed onthaald zou worden door de collega's van het team. We zouden de opvoeders vermoedelijk naar een leefgroep transfereren waar zij geen nachtdienst meer moeten doen. Ik denk bijvoorbeeld aan een leefgroep waar een vaste nachtploeg deze dienst op zich neemt.” (GHZ4)*

Tenslotte zou ook de betrokkene zelf de dupe zijn. Hij of zij moet de weggevallen nachtdiensten compenseren via extra uren leefgroepwerk. Wellicht zal de opvoeder worden ingeschakeld 'daar waar nodig' en dit is op de eerste plaats tijdens de drukke (dus zware) piekmomenten, zoals 's avonds of bij minderjarigen op woensdagnamiddag. En dit is voor velen een weinig aantrekkelijk alternatief!

*“Voor de meeste opvoeders, zeker bij leefgroepen uit het BUSO, is niet de nacht- maar wel de late dienst erg zwaar. Men werkt dan tot 22u.30 en is dus erg laat thuis.” (GHZ9)*

54% van de organisaties suggereert dan ook om oudere opvoeders net op te nemen in een vaste nachtploeg, zeker bij 'rustige' bewoners. Dit betekent dat de betrokken opvoeder enkel nog nachtdiensten doet waardoor ook het wisselende karakter van het dienstrooster - een element dat duidelijk steeds zwaarder weegt naarmate de leeftijd toeneemt - wegvalt. 19% van de instellingen past deze maatregel al effectief toe. Momenteel werkt één op zeven begeleiders uit het residentiële als vaste nachtopvoeder. Onder hen zijn er heel wat ouder wordende opvoeders. Bijna één op drie vijftigplussers wordt enkel nog 's nachts ingeschakeld.

Een opvoeder van GHZ6 aan het woord: *“Vaste nachtdienst is zeker een oplossing voor oudere werknemers. Deze dienst is veel meer relax want het echte groepswork valt weg. Hierdoor zou men nog een paar jaar extra kunnen doorgaan.”*

Ook binnen BJB4 en GHZ7 is er een vaste nachtploeg: *“Nachten duren 10 uur en 30 minuten. 's Nachts is het niet continu druk: drukke en kalme momenten wisselen elkaar eerder af. De nachtploeg bestaat voor 50 à 75% uit veertigers. Voor hen is dit een bewuste keuze. Het zijn mensen die graag zelfstandig werken. Het merendeel van hen werkt bovendien deeltijds. Er is ook slapende wake. Inslapen gebeurt door twee personen met rugklachten. Zij maken voor de overige uren deel uit van het team.”*

We laten tot slot een nachtopvoeder zelf aan het woord.

*“Ik werk al zesentwintig jaar in deze instelling. Ik heb eerst zes maanden in dagdienst gewerkt. Toen begon de instelling met een systeem van nachtopvoeders. Dit was nodig door het dalend aantal zusters. Oorspronkelijk was ik de enige nachtopvoeder. De andere opvoeders deden elk om beurt een nachtdienst. Dit werkte niet. Zij waren vaak ‘ziek’ en dan moest ik dit opvangen. Ik werk voltijds. Mijn dienst begint om 21u. en eindigt om 7u.30. Het is een actieve nachtdienst: elk uur wordt effectief vergoed. Ik begeleid vier leefgroepen, elk met tien personen. Het zijn altijd dezelfde kinderen dus we kennen elkaar goed. Ik leg de kinderen in bed. Terwijl zij slapen, doe ik een aantal vaste taken: enkele kinderen verversen, sondevoeding geven, was plooiën, wat verstelwerk. Vooral het tilwerk is zwaar want ik sta er helemaal alleen voor. Het is hier eigenlijk erg rustig. Echte crisissituaties -zoals zelfmoordpogingen- zijn er bij deze kinderen gelukkig niet. Soms is er wel sprake van agressiviteit. Slechts één keer per jaar ga ik naar een teamvergadering. Informatie wordt doorgegeven via een nacht- en dagboek. Ook is er een vergadering met de nachtopvoeders. Dit systeem van dag- en nachtopvoeders werkt prima, ook bij kinderen die erg veel structuur nodig hebben zoals autisten. Enkel in de vakantieperiode, wanneer er hier een hele reeks van tijdelijke krachten werkt, loopt het niet altijd van een leien dakje. ... Ik wil niet meer terug naar de dagploeg. Dat is veel te stresserend. De manier van werken is intussen te veel geëvolueerd. Dagdienst is ook niet meer combineerbaar met mijn privé-leven want ik ben nu erg gesteld op mijn vrije namiddag.” (GHZ7)*

Merken we op dat sommige opvoeders en directieleden gekant zijn tegen een vaste nachtploeg, vooral bij minderjarige bewoners. Dit is volgens hen pedagogisch onverantwoord. De opvoeders zouden te weinig voeling hebben met de groep en het contact met de kinderen op bepaalde momenten van de dag missen. Opvoedkundige argumenten halen het dus van een flexibel loopbaanbeleid.

*“Elke dienst heeft zijn eigen charmes, ook de nachtdienst. Het slaapritueel is een moment van rust, van voorlezen. Er is dan een innige band met de groep. En dit geldt ook voor het ochtendritueel dat eveneens deel uitmaakt van de nachtdienst.” (GHZ9 )*

Daarnaast willen we aanstippen dat het inzetten van ouder wordende opvoeders tijdens de nachtploeg niet voor iedereen en binnen elke organisatie dé eindeloopbaanmaatregel bij uitstek is. Het type bewoner, het voorkomen en de frequentie van crisissituaties, de mate van ondersteuning binnen de organisatie en het al dan niet alleen op dienst moeten staan bepalen de (on)aantrekkelijkheid van de nachtdienst. Veralgemeningen zijn dan ook - zoals zo vaak - uit den boze.

### **6.3 Geblokte diensten**

Het opstellen van een goed (wettelijk) dienstrooster is vooral voor heel wat (kleine) residentiële instellingen een groot probleem. Diensten van meer dan elf uur maar ook geblokte of gekoppelde diensten zijn dan ook schering en inslag. Slechts 38% van de residentiële instellingen ziet er op toe dat dergelijke te lange diensten achterwege blijven in het rooster. 33% wil hier een werkpunt van maken.

Dit betekent dat 30% van de residentiële instellingen uitdrukkelijk stelt dat het laten wegvallen van gekoppelde diensten ook in de toekomst ondenkbaar is.

Vooraf voor oudere opvoeders wegen gekoppelde diensten of diensten van meer dan elf uur erg zwaar. Toch maakt het beleid voor hen zelden een uitzondering. Opvoeders zelf gaan hier trouwens niet volledig vrijuit. Heel wat (vooral jonge) opvoeders staan positief tegenover gekoppelde diensten want dit systeem creëert extra verlofdagen. Er is bij hen dan ook weinig animo om naar een alternatief (gezonder!) dienstrooster over te stappen.

*GHZ6 nam in het verleden een aantal 'motivatieverhogende maatregelen'. Eén ervan is het installeren van een weekendploeg, nl. een ploeg van opvoeders die enkel tijdens het weekend werkt. Deze ploeg werkt dus in een zeer 'geblokt' systeem. "Behoudens tijdens de vakanties is er een vaste weekendploeg. De weekenddienst start op vrijdag om 18u. De weekendopvoeders krijgen een korte briefing en brengen enige tijd door in de leefgroep samen met de weekopvoeders. De dossiers van de kinderen zijn gecomputeerd: men kan dus eenvoudig de evolutie van een kind opvolgen. Indien nodig komen de weekendopvoeders ook naar vergaderingen (bv. om bepaalde problemen van kinderen te bespreken). Een goed communicatiesysteem en de soepelheid om indien nodig ook buiten de weekends naar de instelling te komen, zijn wenselijk om het systeem van een week- en een weekendploeg te doen slagen. Dit systeem heeft trouwens voordelen zowel voor de opvoeder als voor het kind. Het zijn vaak dezelfde kinderen die hier blijven tijdens de weekends. Voor hen tracht men een echte 'weekendsfeer' te creëren. Dit schept afstand ten aanzien van problemen die tijdens de week voorvallen. Ook voor de opvoeder is dit een rustpunt. Als er een conflict is tijdens de week en men moet net dat weekend doorwerken, dan is dit erg zwaar."*

Een aantal instellingen laat zich er toe verleiden om in de vakantieperiodes 'creatief met de dienstroosters om te gaan'.

*Tijdens de vakanties tellen de diensten binnen GHZ8 en GHZ9 ongeveer elf uren. GHZ5 en GHZ6 gaan nog een stapje verder. In deze instellingen rijgt men meerdere diensten aan elkaar (bv. een nachtdienst gevolgd door een ochtenddienst). "We werken met een aangepast verlofsysteem. Alle schoolvakantiedagen (behoudens de zomervakantie) kapt men in drie stukken: 1/3<sup>de</sup> van een verlofperiode werkt men en 2/3<sup>de</sup> van de periode is men thuis. Tijdens de zomervakantie wordt er gewerkt in vier periodes van 14 dagen. Men valt terug op de helft van het personeel. Men is zes weken thuis. Dit verlofsysteem garandeert de continuïteit van de hulpverlening voor de gasten en zorgt er voor dat de opvoeders 'eens echt kunnen uitblazen'. Men krijgt de kans om 'er eens echt uit te zijn'. Dit is belangrijk in dit type van hulpverlening. Het verklaart ook de hoge anciënniteit binnen de instelling. De opvoeders kiezen zelf uitdrukkelijk voor dit systeem. Het is een zeer gunstige maar ook erg zware regeling. Men heeft bijvoorbeeld continu leefgroepwerk, dit in tegenstelling tot tijdens het jaar. Vrije keuze tussen dit en een niet-geblokt uurrooster is er bovendien niet. Een aantal opvoeders uitte deze wens." (GHZ6)*

*"De problematiek van de diensten van meer dan elf uur is overroepen. Bij ons stellen de teams zelf hun uurrooster samen. Naargelang de levenssituatie van de individuen wordt er al dan niet met grote blokken gewerkt. In de vakanties kiest men vaak voor 'grote' blokken, bijvoorbeeld twee blokken van vierentwintig uur." (GHZ122)*



#### 6.4 Afwezigheid opvangen

Om de afwezigheid van een zieke collega op te vangen, doet iets meer dan één op vier residentiële instellingen beroep op een externe (interim)kracht. Eén op zes residentiële instellingen kan hiervoor terugvallen op een vlinderploeg. In ambulante diensten gebeurt dit quasi nooit (4%). Hier - maar ook in semi-residentiële en residentiële instellingen - zijn het veeleer de collega-opvoeders die inspringen. Slechts vier op tien residentiële instellingen en ambulante diensten en drie op tien semi-residentiële instellingen heeft een permanentiesysteem uitgewerkt. Aan het begin van het werkjaar weten de opvoeders wanneer zij eventueel kunnen opgeroepen worden. Dit betekent dat het vervangen van een zieke opvoeder in het merendeel van de organisaties heel wat puzzelwerk vraagt.

Het 'noodscenario' bestaat er vaak gewoonweg uit dat de hoofdopvoeder 'aan het telefoneren slaat' om de eerste de beste beschikbare opvoeder op te trommelen. In 15% van de ambulante diensten, 18% van de semi-residentiële instellingen en 29% van de residentiële instellingen moeten opvoeders inspringen zonder dat dit in het dienstrooster werd ingebouwd. Ook zijn er instellingen waar er gewoonweg niet wordt vervangen, zelfs als het om een afwezigheid van minstens een week gaat. De collega-opvoeders zijn natuurlijk de dupe. De leefgroep wordt groter, het aantal begeleidingsdossiers neemt toe of de dienst wordt met een aantal uurtjes uitgebreid, meestal compleet onverwacht. Net deze onvoorspelbaarheid van het uurrooster is voor velen een knelpunt. Voor het houden van permanentie is zelden een financiële vergoeding voorzien. Slechts in ongeveer 10% van de residentiële instellingen en 5% van de semi-residentiële instellingen en ambulante diensten is dit het geval.

*"Bij ziekte is er niet direct vervanging voorzien. Hierop moet men een maand wachten. Er moeten dan ook heel wat overuren geklopt worden. Wanneer kan men deze terug pakken? Telkens uren doorschuiven is zeker niet de oplossing."* (GHZ074)

Een aantal directieleden is van mening dat het vervangen van collega's een opdracht voor ouder wordende opvoeders kan zijn.

*"Men zou oudere opvoeders die full time werken, slechts deeltijds kunnen inroosteren en hen voor het overige inschakelen voor de opvang van zieke collega's. Dit is zowel goed voor hen als voor de organisatie. De oudere opvoeder krijgt meer tijd om te recupereren maar zijn knowhow blijft ten volle benut. En voor de instelling zou het een zeer welkome en nuttige hulp zijn!"* (BJB5)

*"Het zou interessant zijn om aan vijftigplussers volgende mogelijkheid te bieden. Ze werken drie maanden per jaar voor de instelling aan 90% van het loon waar ze recht op hebben. Daarnaast vormen ze een pool voor vervanging en voor extra steun en begeleiding van jonge opvoeders. Dit systeem biedt volgende voordelen. (1) De vijftigplusser die de druk niet meer aankan, wordt serieus ontlast. (2) Zijn ervaring in de sector wordt gehonoreerd i.p.v. weggegooid. Dit verhoogt de professionele eigenwaarde. (3) Het zoeken naar interims is opgelost. De kwaliteit van de interims is gegarandeerd omdat deze mensen vertrouwd zijn met het werk."*

(4) *De kostprijs van de vijftigplusser die in het systeem zit, wordt gedrukt want er moeten geen interims meer worden aangeworven en de vijftigplusser werkt aan 90% van het eigenlijke loon.” (BJB266)*

**Tabel 13: Opvangmogelijkheden bij afwezigheid van een zieke collega**

	Niemand vervangt	Collega springt in (onvoorzien)	Opvang georganiseerd: interim, vlinder, permanentie
Residentiële instellingen	7%	29%	65%
Semi-residentiële instellingen	31%	18%	50%
Ambulante diensten	38%	15%	47%

### 6.5 Nog enkele aandachtspunten...

Een meer aantrekkelijk dienstrooster is voor heel wat opvoeders dé reden om naar een andere organisatie, doelpubliek of type hulpverlening over te stappen. Het al dan niet moeten uitvoeren van weekendwerk, nachtprestaties en geblokte diensten is hierbij erg belangrijk, maar er zijn nog een aantal verschilpunten. Deze sommen we hier op.

#### \* Gebroken diensten

In 32% van de residentiële instellingen, 20% van de ambulante diensten en 12% van de semi-residentiële instellingen zijn er gebroken diensten ingeroosterd in het dienstrooster van sommige of alle opvoeders. In organisaties voor minderjarigen is er vooral voor en na de schooluren nood aan begeleiding. Op deze drukke momenten schakelt men extra opvoeders in, soms met een gebroken uurrooster tot gevolg. Dat bemoeilijkt de combinatie gezin – arbeid.

*“In deze instelling zijn er gebroken diensten door teamvergaderingen.” (BJB278)*

#### \* Extra ademruimte inbouwen

Specialisten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid wijzen er op dat het dienstrooster van oudere werknemers extra ‘ademruimte’ moet bevatten. Men denkt hierbij op de eerste plaats aan leeftijdsspecifieke verlofregelingen. In een aantal organisaties wordt dit gerealiseerd via het anciënniteitsverlof: op basis van anciënniteit kent men extra verlofdagen toe aan de opvoeders – vaak met een maximumgrens. Ook zijn er organisaties die er op toezien dat er meer recuperatie is ingebouwd in de uurroosters van vijftigplussers. Na een week nachtdienst is er bijvoorbeeld extra recuperatie voor de opvoeders van vijftig jaar of ouder. 9% van de organisaties past dit toe. 37% van de instellingen en diensten overweegt om dit te doen. 25% van de voorzieningen met vijftigplussers beperkt verder het overwerk voor vijftigplussers. Nog eens 49% van de organisaties wil hier een werkpunt van maken.

**\* Wisselende diensten**

Dag-, nacht-, vroege en late diensten wisselen elkaar af in residentiële instellingen. Voor heel wat ouder wordende opvoeders is dit erg zwaar. Een vast uurrooster is voor hen een belangrijke loopbaanwens.

*“Een vast uurrooster zorgt voor regelmaat. Aan het begin van elk nieuw werkjaar wordt het uurrooster besproken.” (BJB247)*

**\* De voorspelbaarheid van het dienstrooster**

De bezettingsgraad bepaalt de behoefte aan opvoeders. De voorspelbaarheid van de bezetting varieert naargelang het type van organisatie en het doelpubliek. Binnen de volwassenenwerking is de voorspelbaarheid bijvoorbeeld groter.

GHZ5 heeft een gezinsvervangend tehuis voor volwassenen en een MPI voor minderjarigen. In het MPI krijgen de opvoeders hun dienstrooster ongeveer één maand op voorhand. In het tehuis ligt het rooster veel langer op voorhand vast.

**\* Een avond vrijaf**

Een vaste avond vrijaf is de wens van menig opvoeder. Toch slagen een aantal residentiële instellingen er niet in om dit in het uurrooster in te passen want de avonduren zijn net de drukste momenten.

**\* De vrijheid bij het opstellen van het uurrooster**

In een ambulante dienst zou de opvoeder iets meer speelruimte hebben om het uurrooster in te vullen, zeker binnen de Diensten Pleegzorg (bijzondere jeugdbijstand) en Diensten voor plaatsing in gezinnen (gehandicaptenzorg).

***In de kantlijn: twee bemerkingen***

**\* 17 organisaties = 17 dienstroosters**

In de Gehandicaptenzorg en de Bijzondere Jeugdbijstand zijn de uurroosters vaak organisatiespecifiek. Niet alleen de schaalomvang en de doelgroep van de instelling of dienst maar zeker ook de persoonlijke wensen van de opvoeders zelf, spelen een rol. In bepaalde organisaties gaat het opstellen van een uurrooster dan ook samen met heel wat gepalaver en natte-vinger-werk: de privé-agenda bepaalt voor een groot stuk de dienstrooster. In andere organisaties is het uurrooster het product van een doordacht beleid.

**\* Algemene eisen**

Een aantal knelpunten moet weggewerkt worden voor alle begeleiders, ongeacht de leeftijd!

*“Overwerk voor iedereen beperken.” (BJB200)*

*“De huidige arbeidsduurproblematieken moeten opgelost worden voor alle begeleiders: diensten van meer dan elf uren, rustpauzes tussen diensten, telling actieve en passieve nacht, telling permanentiediensten, enz.” (BJB208)*

## 6.6 Het gezinsvervangend tehuis

*“Aangezien wij een erkend gezinstehuis zijn en als opvoedend echtpaar al vijftien jaar inwonen, vallen wij een beetje uit de boot in deze enquête. We stellen nu als 47-jarigen reeds de vraag: hoe lang kunnen wij dit nog ‘doen’? Zeker niet tot de pensioengerechtigde leeftijd (60-65 jaar). Wij hopen rustig te kunnen uitbollen op 55 jaar. ... Als inwonend echtpaar zorgen we altijd voor permanentie, ziek of niet ziek. ... Gaat deze vorm van hulpverlening blijven bestaan?” (BJB203)*

*“Onze instelling nam bij de opening de optie om als gezinstehuis te werken. Dit houdt volgens ons in dat de opgenomen minderjarigen begeleid worden naar volwassenheid en daar staat voor ons geen leeftijd op. Voor ons is er dus geen einddatum van de opvang. Daarbij komt dat er, zoals in een gezin, heel wat nazorg zal zijn in de vorm van opvang van gehuwden en hun kinderen, alleenwonende, samenwonenden. Wij vinden dat ons werk maar af is als de kinderen gesetteld zijn, maar de banden (ik schreef bijna familiebanden) blijven bestaan.” (BJB209)*

Het gezinsvervangend tehuis is een buitenbeentje in de bijzondere jeugdbijstand. Loopbaanbeleid in het algemeen en dienstroosters in het bijzonder, krijgen in dit type van instelling dan ook een wel zeer bijzondere invulling! Eén van deze gezinstehuizen, namelijk BJB3, werd opgenomen in de diepte-interviews.

BJB3 is een gezinsvervangend tehuis met een erkenning voor acht kinderen. Men vangt jongens en meisjes op van nul tot achttien jaar. Het is dus een verticale leefgroep. Het koppel startte met dit initiatief uit onvrede met de werking van grote instellingen. Het doel van deze werking is ‘één groot gezin vormen’. Dit schept vertrouwen bij de kinderen. Een gezinsvervangend tehuis richt zich tot een vrij specifiek type van doelpubliek. Het gaat voornamelijk om kinderen die eigenlijk (ook) in aanmerking komen voor een plaatsing in een pleeggezin maar waarbij dit door de ouders als te bedreigend wordt ervaren. In BJB3 blijven de kinderen meestal tijdens weekends- en vakantiedagen, ook al is er tweewekelijks een bezoekdag voorzien. Het gaat vaak om lange plaatsingen: een aantal kinderen is al meer dan tien jaar in het tehuis. Als de kinderen meerderjarig zijn, verlaten ze het tehuis. Maar daarna blijven zij vaak contact houden. Voor velen blijft het koppel een belangrijk klankbord bij allerlei beslissingen.

De instelling heeft recht op 1.75 opvoeder, 0.75 logistieke hulp en 10u. Maribel. Dit personeelskader vult men echter bewust niet in want ‘hoe groter de instelling, hoe meer de opvang afwijkt van een doorsnee gezin’. Het team is naast het koppel zelf, dan ook beperkt tot drie deeltijdse krachten: een huishoudster, een PWA’er voor allerhande reparaties en het onderhoud van de tuin en een kinderverzorgster. Deze laatste kracht neemt enkel echt verzorgende taken voor haar rekening: ze ontbijt met de kinderen, brengt hen naar school, wast hen enz. Alle pedagogische en administratieve taken vervult het koppel zelf: het begeleiden van de kinderen, de nazorg, het papierwerk, de contacten met de ouders, met de school, met externe diensten, enzovoort. Ook dit is een bewuste keuze.

Om dit soort werk vol te houden, is een duidelijke taakverdeling tussen beide echtgenoten erg belangrijk. Een duidelijke uurregeling met een stukje vrije tijd voor elk van beiden, is essentieel. Als één van beiden ziek is, werkt de andere voor twee. Vroeger sprong een interimkracht in, maar dit vond men geen goede oplossing. Het koppel neemt nooit samen een dag vrijaf en is 24u. op 24 beschikbaar.

Beide opvoeders zijn intussen al enkele jaren de kaap van veertig gepasseerd. Zij willen nog een vijftal jaren het tehuis op deze manier runnen om dan de werking stilaan af te bouwen. Enerzijds is deze job volgens hen niet haalbaar tot 65 jaar maar anderzijds is plotsklaps volledig stoppen ook niet eenvoudig. Recentelijk werd immers nog een klein kind in huis genomen - vermoedelijk voor een langdurige plaatsing -, dus het koppel houdt rekening met een bijkomend engagement van een tiental jaren. Een eventuele 'eindeloopbaanoplossing' is de kinderen die over enkele jaren nog in het tehuis zijn, opnemen als pleeggezin. Vooralsnog staat men echter niet echt stil bij de toekomst.

*"De veerkracht daalt maar de ervaring stijgt waardoor veel eigenlijk ook op 'automatische piloot' gebeurt. En dit bedoel ik positief. Zelfs in crisissituaties weet je na verloop van tijd perfect hoe je moet handelen."* (BJB3)

## **7. BLIJVENDE NOOD AAN FLEXIBELE UITSTROOM**

Aandacht voor de jobinhoud, het dienstrooster, de promotie- en de vormingsmogelijkheden van opvoeders is nodig. Het komt de motivatie van opvoeders ten goede, creëert een aangename, uitdagende werkomgeving en kan zo wellicht voortijdige uitstroom op de arbeidsmarkt voorkomen. Men moet echter realistisch blijven. *“Dit werk blijf ik niet doen tot mijn pensioenleeftijd”* is immers een (te) vaak gehoorde uitspraak. Heel wat opvoeders willen vanaf een bepaalde leeftijd minder gaan werken of uitstromen.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid legt het accent op preventieve maatregelen maar schuift curatieve maatregelen niet aan de kant, integendeel; het stelt uitdrukkelijk dat flexibiliteit bij definitieve uitstroom wenselijk is, zowel wat betreft het moment van met pensioen gaan als de concrete formule.

### **7.1 Uitstapmogelijkheden**

#### **7.1.1 Nu ...**

In de afgelopen vijf jaar (periode 1995-2000) ging in 6% van de vzw's een begeleider met pensioen. Daarnaast stroomde een aantal opvoeders voortijdig uit via de brugpensioenregeling. In 7% van de organisaties ging minstens één begeleider voltijds met brugpensioen en in 3% van de diensten en instellingen maakte minstens één begeleider gebruik van de regeling deeltijds brugpensioen.

Verder is er ook de mogelijkheid 'uitloopbaan op vijftig jaar'. Opvoeders die minstens 3/4<sup>de</sup> werken en minstens twintig jaar anciënniteit in de sector hebben verworven, kunnen vanaf de leeftijd van vijftig jaar halftijds gaan werken in het kader van een loopbaanonderbreking en dit met een verhoogde maandelijkse uitkering tot aan het pensioen. 71 begeleiders uit de enquête maakten in de afgelopen vijf jaar gebruik van deze maatregel. Deze begeleiders zijn verspreid over 13% van de organisaties. Deze 'uitloopbaan op vijftig jaar' is een zeer gunstige, maar nog weinig gekende regeling. Dit maakt dat opvoeders niet altijd tijdig op deze maatregel anticiperen. Opvoeders die op het moment van aanvraag bijvoorbeeld halftijds werken, vallen uit de boot.

## 7.1.2 ... en in de toekomst

De mogelijkheid om geleidelijk uit het arbeidsproces te stappen, ervaart men als heel positief. Minder uren gaan werken creëert extra ademruimte en maakt de stap naar het pensioen minder ingrijpend. 92% van de respondenten is voorstander van deeltijds brugpensioen vanaf vijftig jaar.

Een oudere opvoeder van GHZ8 aan het woord: *“Ik zou niet in één keer kunnen stoppen. Ik zal langzaamaan moeten afbouwen anders zal het me emotioneel veel te zwaar vallen.”*

Een oudere opvoeder van BJB4 stelt: *“Ik heb behoefte aan extra recuperatie na een nachtdienst: een deeltijdse job zou voor mij dé oplossing zijn.”*

*“Extra verlofdagen als voorbereiding op het pensioen lijkt me wenselijk.”* (GHZ5)

*“Ik ben voorstander van extra recuperatiedagen vanaf vijftig of vijfenvijftig jaar. Ik pleit voor een aangepast ‘uitbolsysteem’ met een meer soepele verlofregeling. Ik ervaar immers dat de overstap naar het pensioen nu veel te bruusk en te emotioneel geladen is. Dit moet veel geleidelijker gebeuren. Parttime gaan werken vanaf vijftig jaar gaat voor mij te ver, maar een aantal uren minder werken eventueel gekoppeld aan doorstroming naar een andere functie, lijkt me wel het overwegen waard.”* (GHZ5)

Daarnaast wensen opvoeders en directieleden ook meer flexibiliteit wat betreft het moment van met pensioen gaan. De mogelijkheid om vervroegd uit te stromen, bij voorkeur vanaf vijfenvijftig jaar, acht men noodzakelijk. 97% van de diensten en instellingen vindt voltijds brugpensioen vanaf vijfenvijftig jaar dan ook een te overwegen maatregel.

*“Ik sta achter maatregelen als functieaanpassingen, doorstroommogelijkheden en een sabbatjaar maar daarnaast ijver ik voor ‘een stok achter de deur’ voor het personeel uit de sector. Hiermee bedoel ik dat een goede uitstapregeling een noodzakelijke aanvulling vormt op dergelijke personeelsbeleidsmaatregelen. Men zou moeten kunnen stoppen als het echt niet meer gaat en dit met een voldoende inkomen. Ik denk hierbij aan een ‘normale job’ tot vijftig jaar, dan geleidelijk aan afbouwen om op vijfenvijftig jaar definitief uit te stappen. Deze regeling zou moeten gelden ongeacht de huidige functie: dus voor opvoeders, maar ook voor hoofdopvoeders, groepschefs en directieleden indien men tijdens de loopbaan een bepaalde periode zelf met kinderen heeft gewerkt. Dit zou motiverend zijn: ouder wordende werknemers zullen langer meedraaien als ze weten dat ze op een aangename manier kunnen uitstappen. Een vijftigjarige opvoeder die de job niet meer aankan, kan nu niets anders doen dan doorgaan, zich ziek werken en er psychisch onder doorgaan.”* (GHZ6)

*“Ik ben voorstander van voltijds brugpensioen op vijfenvijftig jaar. Men moet wel de keuze overlaten aan de personen zelf.”* (BJB182)

*“Een verlaging van de pensioengerechtigde leeftijd dringt zich op, namelijk vanaf vijfenvijftig jaar. Een ernstige vermindering van het aantal uren vanaf vijftig jaar lijkt ons evenzeer aangewezen.”* (BJB299)

*“Als werkgever ben ik eerder voor loopbaanverkorting i.p.v. werktijdverkorting. Liever zelfs werktijdverlenging vermits er toch veel gecompenseerd wordt. Dit wil zeggen dat men regelmatig meer werkt dan gepland, doch altijd minder dan elf uur.” (GHZ110)*

De respondenten formuleren tal van suggesties om voortijdige uitstroom te realiseren. Zo is 55% van de organisaties voorstander van de mogelijkheid tot voortijdige uitstroom op basis van het opsparen van uren permanentie of overuren. 64% van de diensten en instellingen wil dit gerealiseerd zien via opgespaarde uren arbeidsduurvermindering.

*“Er is nood aan creatieve oplossingen. Ik denk bijvoorbeeld aan het opsparen van vakantiedagen om vervroegde uitstap mogelijk te maken.” (GHZ4)*

Een hoofdopvoeder –tevens syndicaal afgevaardigde- uit dezelfde organisatie voegt hier aan toe dat door het ontbreken van goede uitstroommogelijkheden het absentieïsme vermoedelijk fors zal stijgen. *“Een opvoeder die op zijn vijftigste naar een dokter stapt, over zijn job vertelt en zegt ‘Ik ben depressief’ zal als antwoord te horen krijgen ‘Dat kan ik geloven.’ En dan kan men lang thuisblijven! Dergelijke situatie is voorspelbaar want men mist een perspectief. Wat men nu als veertigjarige ziet, is het spook van vijftenzestig jaar. Werken tot vijftenzestig is compleet onmogelijk. Het opsparen van overuren om vervroegde uitstap mogelijk te maken, lijkt me een valabele oplossing. Het opsparen van ziektedagen is dit duidelijk niet. Dit is onrechtvaardig want goede opvoeders met een zwakke gezondheid worden gestraft. Mijn voorkeur gaat uit naar stoppen op vijfenvijftig jaar en dit met een goede financiële regeling. Andere maatregelen - zoals het wisselen van leefgroep, aangepaste roosters, overstap naar een meer gemakkelijke hulpverleningsvorm enz. - zijn daarnaast natuurlijk ook een belangrijke hulp.” (GHZ6)*

*“Ik ben voorstander van een flexibele loopbaan: men werkt hard in periodes dat dit fysiek en privé haalbaar is. Overuren kunnen opgebruikt worden om bv. thuis te blijven voor de kinderen of vervroegd uit te stappen, al naargelang eigen behoeften.” (BJB7)*

*“Mijn echtgenoot en ik, beiden veertigplussers, doen elk ongeveer achthonderd overuren per jaar. Wij kunnen deze nooit opnemen wegens gebrek aan personeel. Het zou logisch zijn deze naar het pensioen toe te kunnen opsparen maar hiervoor is bij mijn weten nog totaal niets voorzien.” (BJB223)*

*“Het cumuleren van overuren voor vervroegde uitstap lijkt me nuttig.” (BJB2)*

### **7.1.3 Het sociaal akkoord binnen de non-profit-sector (maart 2000)**

De eindloopbaanproblematiek is ook onderwerp van het sociaal akkoord binnen de non-profit-sector van maart 2000. Er worden een aantal nieuwe mogelijkheden gecreëerd.

- Op de eerste plaats zijn er de landingsbanen. *“Oudere werknemers met een zekere anciënniteit in de social-profit moeten beloond worden en moeten de kans krijgen om ‘te landen’ in een deeltijdse job, waarbij ze een redelijk inkomen gegarandeerd krijgen. Daarom zullen voor deze oudere werknemers de aanmoedigingspremies bij deeltijdse loopbaanonderbreking forfaitair worden verhoogd, en het stelsel zal worden aangepast en uitgebreid, zodanig dat het geldt voor alle beroepscategorieën.”*



- Op de tweede plaats is er de mogelijkheid van arbeidsduurvermindering voor zware beroepen. *“Er wordt voor alle voltijds en deeltijds opvoedend-begeleidend personeel dat werkzaam is in residentiële voorzieningen en dat bovendien werkzaam is in een systeem van continudiensten, voorzien in een systeem van arbeidsduurvermindering vanaf de leeftijd van 45 jaar. Concreet worden volgende maatregelen voorzien:*
  - Vanaf 45 jaar: 36u (-2u) werken met behoud van loon
  - Vanaf 50 jaar: 34u (-4u) werken met behoud van loon
  - Vanaf 55 jaar: 32u (-6u) werken met behoud van loon.*... Er wordt voorzien in een vervangende tewerkstelling opdat de werkdruk in de betrokken voorzieningen niet stijgt.*  
*... De sociale partners engageren zich om met (...) middelen uit de sociale maribel IV een gelijkaardig systeem van arbeidsduurvermindering uit te werken voor alle personeel.”*
- Naast de landingsbanen en de mogelijkheid van arbeidsduurvermindering geeft het akkoord ook gehoor aan de behoefte van extra verlofdagen om zo meer ademruimte te creëren. Het zijn evenwel niet de vijftigplussers maar de werknemers van vijfendertig tot en met vierenveertig jaar die vijf extra verlofdagen krijgen toegekend.

Het gedachtegoed van geleidelijke uitstap is duidelijk de basis van dit akkoord. De mogelijkheid van volledige voortijdige uitstap (bijvoorbeeld op vijfenvijftig jaar) verschuift hierdoor eigenlijk naar de achtergrond. Het loopbaankrediet maakt het wel mogelijk om tijdelijk - maximaal één jaar - volledig te stoppen met werken. Dit kan voor het volgen van vorming maar ook om de zorg van familieleden op te nemen of een sabbatjaar in te lassen.

#### 7.1.4 Enkele aandachtspunten bij flexibele uitstap

**Ten eerste** is er nood aan betere informatieverbreiding over (einde)loopbaanmogelijkheden. De kanalen hiertoe zijn reeds voorhanden in de sector. In ongeveer negen op tien diensten en instellingen is er minstens maandelijks werkoverleg en in bijna alle organisaties maken functioneringsgesprekken deel uit van de jaarlijkse agenda. En toch is er ruimte voor verbetering. Functioneringsgesprekken blijven immers veelal informeel en monden slechts in iets meer dan één op twee organisaties uit in echte loopbaangesprekken. Werkvergaderingen worden door de directie zelden aangegrepen voor collectieve informatieverbreiding over de eindloopbaan. Niet alle directieleden zijn zelf op de hoogte van de voorhanden zijnde eindloopbaanmaatregelen. Dit maakt dat de ouder wordende opvoeder – vaak sowieso reeds een unicum binnen de organisatie - met heel wat vragen blijft zitten. GHZ380 trachtte het ‘stilzwijgen’ rond deze thematiek te doorbreken.

*“Er is in deze instelling een werkgroep ad hoc opgericht rond de loopbaanontwikkeling van oudere begeleiders. Er zijn duidelijke afspraken zoals het bekend maken van interne vacatures om meer jobrotatie mogelijk te maken.”*

**Ten tweede** is het belangrijk om weten dat preventieve loopbaaninstrumenten curatieve maatregelen niet uitsluiten (en vice versa). Idealiter komt men tot een waaier van preventieve én curatieve maatregelen: het kan de aantrekkingskracht van de opvoedersfunctie alleen maar ten goede komen!

**Ten derde** is er nood aan aandacht voor andere personeelsgroepen binnen de welzijnssector want 'het ouder worden' speelt niet enkel bij opvoeders. De gemiddelde leeftijd bij het logistiek personeel ligt vermoedelijk zelfs hoger. Bij deze en andere functies zijn de interne doorstroommogelijkheden bovendien nog schaarser. Ook wordt het logistiek en administratief personeel in een aantal kleinschalige diensten en instellingen in realiteit mee ingeschakeld in de begeleiding.

*“Volgens mijn bescheiden mening moet men reeds vragen stellen rond werkdruk en burn out, etc. vanaf veertig jaar. Een begeleider heeft er dan ongeveer twintig jaar opzitten en de draagkrachtvermindering is reeds merkbaar! Deze vragen moeten trouwens gesteld worden naar alle medewerkers, dus ook naar bijzondere functies, hoofdbegeleiders en directiefuncties. De overheid zal moeten investeren in alternatieven zoals een sabbatjaar, werkurenvermindering zonder loonverlies en alternerende systemen (bv. terug naar een begeleidende functie) wil men het gevoel van ‘opgegeten te zijn vóór je vijftig bent’ vermijden en de ervaring in de sector behouden.” (BJB279)*

*“Wat met ouder wordende logistieke medewerkers, administratieve krachten of stafleden (zeker in residentiële voorzieningen)? Dit is even problematisch voor een goede begeleiding.” (BJB298)*

*“Ik heb moeite met het idee dat een directeur die ouder is dan zestig jaar nog op post zou blijven want de sociale sector is in beweging, vraagt veel flexibiliteit, energie, dynamiek... Voor heel wat zestigplussers is dit toch te veel gevraagd. Ik kan me ook goed voorstellen dat de eindeloopbaanproblematiek niet enkel geldt voor begeleiders, maar ook voor logistiek personeel, kaderpersoneel, bijzondere functies, directieleden, enz.” (GHZ122)*

*“De ‘problematiek vijftigplussers’ is ruimer dan alleen de groep opvoeders want ook therapeuten, sociaal assistenten, administratieve en logistieke medewerkers ondervinden moeilijkheden.” (GHZ369)*

**Ten vierde** is het duidelijk dat de eindeloopbaanproblematiek niet enkel de voorzieningen maar ook de beleidsmakers voor allerlei uitdagingen plaatst. Volgens heel wat opvoeders en directieleden is de belangrijkste ‘uitdaging’ het afschaffen van een aantal ‘nefaste maatregelen’. We sommen enkele van deze maatregelen op.

- De clichering en de personeelsstop stuiten op heel wat kritiek in de sector. Dit zijn evoluties die de job van de oudere opvoeder er niet rooskleuriger op maken.
- De eventueel-in-te-voeren enveloppenfinanciering heeft voor- maar vooral tegenstanders. Een aantal directieleden vreest dat dit systeem nefast zal zijn voor de in- en doorstroom van ouder wordende opvoeders. Indien de enveloppe erg klein is, zal het onmogelijk worden om oudere opvoeders aan te werven.

- Ook de Sociale Maribel wordt onder vuur genomen. Volgens een aantal respondenten moet deze regeling herbekeken worden met aandacht voor de problematiek van ouder wordende opvoeders want er is nood aan meer ‘gewone’ instroom van opvoeders.

*“In ’96 werd het aantal bedden in deze instelling verdubbeld (van dertig naar zestig). Bijgevolg werd de personeelscapaciteit met vijftwintig voltijds equivalenten uitgebreid. Het overgrote deel van de nieuwe deeltijdse aanwervingen dienden mensen met een banenkaart te zijn, vermits de vrije uren vooral werden toegekend aan de begeleiders die reeds in dienst waren en graag meer uren wilden werken. Meestal hadden deze nieuwe krachten enkel veel goede wil te bieden. Daar moesten we het dan mee doen. Dit zorgde voor een groot personeelsverloop, want heel veel nieuwe krachten – vooral twintigers - vonden het werk uiteindelijk te zwaar.” (GHZ114)*

## 7.2 Deeltijds werk

### 7.2.1 Ruim verspreid

Landingsbanen promoten deeltijds werk voor ouder wordende opvoeders: deze maatregel creëert extra ruimte om te recupereren en maakt de overgang naar het pensioen minder bruusk. Maar deeltijds werk is natuurlijk niet nieuw. Ook nu komt dit reeds veel voor in de sector. Bijna één op twee begeleiders werkt momenteel deeltijds. Daarom staan we nog even stil bij dit onderwerp.

*“In deze instelling wordt er zeer soepel met deeltijds werk omgesprongen. Dit is noodzakelijk, willen we voorkomen dat we onze beste krachten verliezen. Het zou erg zijn als parttime werken voor het beroep van opvoeder niet zou kunnen. Opvoeders doen al gebroken diensten, ochtend- en avondwerk, onregelmatige uren, nachtdiensten, enz. Maar om de continuïteit van de hulpverlening te bewaren, moet je wel een systeem uitdokteren. Hier zijn de halftijdsen bv. altijd op vergaderingen. Het basisuurrooster wordt als dusdanig samengesteld.” (GHZ6)*

De deeltijdse begeleiders zijn verspreid over het merendeel van de instellingen en diensten. Ongeveer negen op tien organisaties stellen deeltijdse begeleiders te werk. 1% van de organisaties bestaat zelfs (quasi) volledig uit deeltijds tewerkgestelde begeleiders (minstens 90%).

Ook op dit vlak verschillen de bijzondere jeugdbijstand en de gehandicaptenzorg van elkaar. De bijzondere jeugdbijstand telt veel meer organisaties zonder deeltijdse begeleiders, nl. maar liefst 19% van de diensten en instellingen uit de bijzondere jeugdbijstand tegenover 5% van de gehandicaptenzorgorganisaties. Bovendien is het percentage deeltijdse begeleiders per organisatie ook lager in de bijzondere jeugdbijstand. Zo zijn organisaties waar meer dan 60% van de begeleiders deeltijds werkt quasi onbestaand in de bijzondere jeugdbijstand terwijl dit in de gehandicaptenzorg om 11% van de organisaties gaat.

Belangrijker voor deze thematiek is dat zeker niet alleen de ouder wordende opvoeders deeltijds werken. 46% van de twintigers en dertigers, 50% van de veertigers en 49% van de vijftigplussers werken momenteel deeltijds.

Men kan dan ook vermoeden dat begeleiders niet enkel deeltijds gaan werken 'om uit te blazen' maar ook omwille van familiale redenen zoals de opvoeding van de kinderen. Dezelfde bemerking geldt trouwens voor loopbaanonderbreking. Deze formule is vooral in trek bij jonge vrouwen voor het opvoeden van de kinderen, vaak direct na het zwangerschapsverlof. Loopbaanonderbreking om te herbronnen komt veel minder voor.

## 7.2.2 Drempels in de organisatie

Spijtig genoeg zijn er in een aantal vzw's nog tal van organisatorische obstakels die deeltijds werk behoorlijk aan banden leggen. We sommen de belangrijkste beperkingen op.

In een aantal organisaties kan men wel deeltijds maar niet halftijds werken.

*“De opvoeders moeten minstens 3/4<sup>de</sup> werken, want minder uren werken is pedagogisch niet verantwoord. Het is nefast voor de continuïteit van de dienstverlening.”* (BJB6)

*“Om te voorkomen dat het verschil met de gezinsvervangende opvangvorm te groot wordt, is het aantal parttimers per leefgroep gelimiteerd en kan men ook niet halftijds gaan werken. Er is een minimale prestatie van dertig uren vereist.”* (GHZ4)

*“Minder dan twintig uren werken, wordt hier niet getolereerd. Dit is om te voorkomen dat er een scheve verhouding tussen begeleidings- en ondersteunende taken (zoals vergaderen) ontstaat.”* (GHZ1)

*“Halftijds werken is in een residentiële voorziening onhaalbaar. Er kruipt relatief te veel tijd in communicatie, overleg en vorming. Bovendien ben je niet meer genoeg in de leefgroep om nog voeling te hebben met wat zich daarin afspeelt.”* (BJB172)

In andere organisaties wordt het aantal deeltijds tewerkgestelde opvoeders per leefgroep beperkt. In BJB6 en GHZ7 bijvoorbeeld kiest men voor maximaal zes opvoeders bij één leefgroep. Men stelt wel:

*“Ik betwijfel dat deze beperking in de toekomst hanteerbaar blijft. Ik vermoed dat de interesse voor een deeltijdse job zal toenemen bij het ouder worden van het personeel.”*

Het type bewoner/gebruiker en het type hulpverlening kunnen een rol spelen. In een aantal organisaties kan men bij bepaalde residentiële leefgroepen wel en bij andere leefgroepen niet deeltijds werken. In een aantal vzw's kan men dan weer enkel in het semi-residentiële of het ambulante - maar dus niet in het residentiële - deeltijds werken.

Binnen BJB2 moet men in het residentiële minstens 4/5<sup>de</sup> werken. De begeleiders van Kamertraining en Begeleid zelfstandig wonen moeten evenwel halftijds werken.

Binnen GHZ5 werkt 25% van het personeel deeltijds. Vooral het logistiek personeel werkt part time. Bij hen is dit dan ook eenvoudig inpasbaar. Dit geldt ook voor de begeleiders uit het gezinsvervangend tehuis voor volwassenen. In het MPI (voor minderjarigen) ligt dit duidelijk moeilijker want de reactie op personeelwissels is hier groter.

Het management staat dan ook weigerachtig tegenover parttime werk in het MPI. *“Als men de uren voor de nachtdienst, administratieve taken en meetings van het uurrooster van een deeltijdse kracht aftrekt, blijven er niet veel uren leefgroepwerk meer over. Om die reden staan we er niet echt positief tegenover. Bovendien staat men nu al met vijf opvoeders bij een leefgroep van twaalf gasten. Als men dan nog eens rekening houdt met het personeelsverloop ... De kinderen moeten aan veel mensen wennen. Zeker voor de kinderen van het MPI is het belangrijk dat ze een vaste structuur hebben en rust krijgen. Bij hen is parttime werk dus niet echt verantwoord.”* (GHZ5)

*“In de volwassenenwerking zijn alle mogelijke uurroosters aanwezig en bij een leefgroep kunnen meerdere deeltijds tewerkgestelden staan. Bij de minderjarigen zijn er minder deeltijdse opvoeders, dit om de continuïteit te garanderen.”* (GHZ8)

Vaak is deeltijds werk niet mogelijk voor doorgroeifuncties, hetgeen natuurlijk een rem vormt op interne mobiliteit.

*“In deze instelling staat het begeleidingswerk (‘het basiswerk’) centraal. Parttime werken kan maar men moet minstens een halve uurrooster basiswerk blijven doen. Dit betekent dat combinatiefuncties (functies die naast het begeleidingswerk nog uit andere taken bestaan) enkel voor 3/4<sup>de</sup> en niet voor 1/2<sup>de</sup> mogelijk zijn.”* (GHZ2)

*“Eénpersoonsfuncties (zoals de directie) kunnen in deze instelling niet deeltijds worden uitgeoefend.”* (GHZ3)

*“Deeltijdse arbeid is in deze instelling niet beperkt tot bepaalde functies. Ik ben er wel van overtuigd dat dit makkelijker inpasbaar is bij logistiek personeel. Dit is een voordeel voor deze personeelsgroep want ook hier speelt het probleem van de oudere werknemer.”* (BJB5)

We zetten de verschillende ‘vormen’ van deeltijds werk nog een op rijtje, aangevuld met de info uit de diepte-interviews.

**Tabel 14: Deeltijds werk**

Mogelijkheden van deeltijds werk	Organisatie
Deeltijds werken is onbeperkt mogelijk	GHZ6 GHZ9
Het aantal opvoeders per leefgroep is beperkt	BJB5 GHZ4 GHZ7
Minimale omvang van de functie ligt vast (vaak wel deel- maar niet halftijds)	BJB4 BJB6 BJB8 GHZ1 GHZ2 GHZ3 GHZ4
Deeltijds werk is beperkt tot bepaalde functies	GHZ3
Mogelijkheid van deeltijds werk verschilt naargelang het type hulpverlening of afdeling	BJB2 BJB7 GHZ5 GHZ8
Deeltijds werken is niet mogelijk	BJB3

### 7.2.3 Aandacht voor de functie-inhoud

Een aantal organisaties sleutelt aan de functie-inhoud van de deeltijdse opvoeder: men beschouwt een deeltijdse begeleider niet echt als een volwaardige kracht maar als een 'extra hulpje dat hier en daar wordt ingezet'.

In BJB8 is de parttime opvoeder duidelijk een bijkomende werkkraft. Hij wordt enkel op piekmomenten - zoals 's avonds - ingeschakeld.

In GHZ9 wordt men hulpopvoeder. Het pakket voorbereidende taken krimpt in ten voordele van extra uren leefgroepwerk. Parttime opvoeders worden vooral op woensdagnamiddag en 's avonds ingeroosterd.

De wijze waarop de functie van de parttime kracht inhoudelijk wordt ingevuld, bepaalt in grote mate of deeltijds werk een aantrekkelijke uitstapmogelijkheid is. Welke functie-invulling de voorkeur krijgt, is natuurlijk voor een stuk individueel verschillend, maar toch blijkt duidelijk dat heel wat ouder wordende opvoeders minder uren leefgroepwerk willen. De wijze waarop men parttime werk in BJB8 en GHZ9 inhoudelijk invult, namelijk verhoudingsgewijs net meer leefgroepwerk, creëert daarom voor velen wellicht niet de perfecte eindeloopbaan. De directeur van BJB5 beklemtoont dan ook:

*“Er moet gezocht worden naar functies voor oudere opvoeders waarbij zij zich nuttig voelen en waarbij ze ook nuttig zijn voor de organisatie.”*

## **8. EEN MENGELMOES VAN MAATREGELEN VOOR VIJFTIGPLUSSERS**

In voorgaande hoofdstukken kwam een reeks van maatregelen met betrekking tot de functie, het dienstrooster en de uitstap van opvoeders aan bod. Hier zetten we de maatregelen specifiek voor vijftigplussers nog eens op een rij. Realiteit en eventuele toekomst worden vergeleken.

### **8.1 De praktijk: 'toegepast'**

Aan de organisaties met vijftigplussers in de begeleidingsploeg legden we vijftien maatregelen ter discussie voor. Een aantal van deze maatregelen past men nu reeds toe. 'Geen gekoppelde diensten', 'deeltijdse loopbaanonderbreking', 'minder overwerk', 'geen sportactiviteiten' scoren het hoogst. In meer dan drie op tien organisaties zijn er geen gekoppelde diensten voor vijftigplussers. In meer dan vier op tien organisaties nemen er vijftigplussers deeltijds loopbaanonderbreking. In meer dan twee op tien diensten en instellingen moeten vijftigplussers minder overwerk doen of kunnen sportactiviteiten voor hen wegvallen. Geen enkele maatregel is een echt succes, ook al is deeltijdse loopbaanonderbreking een 'uitstaprecht' voor vijftigplussers en zijn geblokte diensten sowieso niet toegelaten, ongeacht de leeftijd van de begeleiders. Vooral aanpassingen aan het dienstrooster zijn zeldzaam. In minder dan één op tien organisaties kan een vijftigplusser worden vrijgesteld van nachtdiensten, feestdagen, avondwerk of weekendwerk. Zelfs het verminderen van avondwerk of het inbouwen van meer recuperatie in het uurrooster van ouder wordende opvoeders is zeldzaam.

**Tabel 15: Maatregelen voor vijftigplussers**

	Toe- gepast	Niet toegepast, maar te overwegen	Niet toegepast en ook niet te overwegen
Minder avondwerk voor 50+ers die dit wensen (n=127)	7.9	23.6	68.5
Minder weekendwerk/feestdagen voor 50+ers die dit wensen (n=126)	10.3	27.8	61.9
Minder nachtdiensten voor 50+ers die dit wensen (n=123)	12.2	38.2	49.6
Geen avondwerk voor 50+ers die dit wensen (n=125)	4.8	16.0	79.2
Geen weekendwerk/feestdagen voor 50+ers die dit wensen (n=121)	5.0	26.4	68.6
Geen nachtdienst voor 50+ers die dit wensen (n=120)	8.3	39.2	52.5
Geen begeleidingstaken tijdens externe vakantieverblijven voor 50+ers die dit wensen (n=119)	16.8	45.4	37.8
Geen tilwerk voor 50+ers die dit wensen (n=125)	12.8	45.6	41.6
Geen sportactiviteiten voor 50+ers die dit wensen (n=119)	22.7	47.9	29.4
Geen (gekoppelde) diensten van meer dan 11u. in het uurrooster van 50+ers (n=120)	30.8	32.5	36.7
50+ers die dit wensen, opnemen in een vaste nachtploeg (n=117)	19.7	32.5	47.9
50+ers minder leefgroepuren laten doen maar hen meer betrekken bij andere taken in de instelling (n=121)	9.1	45.5	45.5
Inbouwen van meer recuperatie in de uurroosters van 50+ers (n=123)	8.9	37.4	53.7
Overwerk voor 50+ers beperken (n=126)	25.4	49.2	25.4
Deeltijdse loopbaanonderbreking voor 50+ers (n=132)	45.5	48.5	6.1
Mogelijkheid tot voortijdige uitstroom voor 50+ers op basis van het opsparen van uren permanentie of overuren (n=130)		54.6	45.4
Mogelijkheid tot voortijdige uitstroom voor 50+ers op basis van opgespaarde arbeidsduurvermindering (n=128)		64.1	35.9
Deeltijds brugpensioen vanaf 50 jaar (n=130)		90.8	9.2
Voltijds brugpensioen vanaf 55 jaar (n=132)		96.2	3.8

n= Diensten en instellingen met 50-plussers



15% van de diensten en instellingen past meer dan vier van deze maatregelen toe - met een mix van dertien maatregelen als absolute uitschieter. 11% van de organisaties past twee maatregelen toe. Nog eens 26% houdt het bij één maatregel. Maar liefst 33% van de organisaties brengt dus geen enkele van deze maatregelen in de praktijk. Als we geen rekening houden met de mogelijkheid van deeltijdse loopbaanonderbreking - dus enkel de functie-inhoud en het dienstrooster bekijken -, dan stijgt dit percentage zelfs tot 46%. 17% van deze diensten en instellingen past nu één maatregel (in de sfeer van functie-inhoud en dienstrooster) toe en 14% twee maatregelen.

**Tabel 16: Aantal geïmplementeerde maatregelen voor vijftigplussers**

Aantal geïmplementeerde maatregelen	Aantal organisaties (n=147)	Percentage organisaties
0	48	32.7
1	38	25.9
2	16	10.9
3	13	8.8
4	10	6.8
5	7	4.8
6	6	4.1
7	3	2.0
8	2	1.4
9	3	2.0
13	1	0.7

## 8.2 De toekomst: 'het overwegen waard'

In tabel nr. 17 vergelijken we twee groepen:

- Kolom één bevat de info uit 8.1, namelijk de organisaties met vijftigplussers en welke maatregelen zij effectief toepassen.
- Kolom 2 bevat alle diensten en instellingen. We gaan na welke maatregelen men nu al toepast of zou overwegen indien er begeleiders de kaap van vijftig jaar overschrijden. Een aantal maatregelen (\*) kan men nu nog niet toepassen en zijn daarom enkel in kolom 2 opgenomen.

**Tabel 17: Toegepaste of te overwegen maatregelen voor vijftigplussers**

<b>Aantal organisaties</b>	<b>Toegepast n=organisaties met vijftigplussers</b>	<b>Toegepast of te overwegen n=alle organisaties</b>
> 9 op 10		Voltijds brugpensioen vanaf 55 jaar(*) Deeltijds brugpensioen vanaf 50 jaar(*) Deeltijdse loopbaanonderbreking
> 7 op 10		Minder overwerk
> 6 op 10		Geen sportactiviteiten Voortijdige uitstroom via opgespaarde arbeidsduurvermindering(*) Niet mee op kamp Geen (geblokte) diensten van >11u. Geen tilwerk
> 5 op 10		Voortijdige uitstroom via opgespaarde uren permanentie of overuren(*) Leefgroepwerk vervangen door andere taken in de instelling Opnemen in vaste nachtploeg Meer recuperatie in het uurrooster
> 4 op 10	Deeltijdse loopbaanonderbreking	Minder nachtdiensten Geen nachtdiensten
> 3 op 10	Geen (geblokte) diensten van >11u.	Minder weekendwerk/feestdagen Minder avondwerk
> 2 op 10	Minder overwerk Wegvallen van sportactiviteiten	Geen weekendwerk/feestdagen
> 1 op 10	50+ers opnemen in een vaste nachtploeg Niet mee op kamp Geen tilwerk Minder nachtdiensten Minder weekendwerk/feestdagen	Geen avondwerk
< 1 op 10	Leefgroepwerk vervangen door andere taken in de instelling Meer recuperatie in het uurrooster Geen nachtdiensten Minder avondwerk Geen weekendwerk/feestdagen Geen avondwerk	

De uitstapmaatregelen ‘voltijds brugpensioen op vijfenvijftig jaar’ en ‘deeltijds brugpensioen op vijftig jaar’ vinden heel wat organisaties - meer dan negen op tien - het overwegen waard. Daarnaast worden vooral de vier maatregelen die men nu ‘al’ in minstens twee op tien organisaties met vijftigplussers toepast in overweging genomen. Het gaat om deeltijdse loopbaanonderbreking, geen geblokte diensten in het uurrooster, minder overwerk en geen sportactiviteiten voor vijftigplussers. ‘Toepassen’ en ‘overwegen’ gaan duidelijk hand in hand.

Idem dito kan een aantal niet al te populaire maatregelen wellicht ook in de toekomst op weinig animo rekenen. Het gaat om de dienstroosteraanpassingen uit eerder vermelde CAO van 1998: minder of geen nachtdienst, avondwerk, weekendwerk of werken op feestdagen. Vooral het wegvallen of verminderen van avondwerk is volgens de respondenten compleet uit den boze want net dan heeft men veel opvoeders nodig. Het opnemen van vijftigplussers in een vaste nachtploeg scoort beter dan geen of minder nachtdiensten voor vijftigplussers.

Het management in de gehandicaptenzorg lijkt iets terughoudender over aanpassingen van het takenpakket, nl. het meegaan op kamp en het laten wegvallen van tilwerk. Het management uit de bijzondere jeugdbijstand staat iets minder achter bepaalde maatregelen met betrekking tot het dienstrooster: geen gekoppelde diensten meer en een vaste nachtploeg. De verschillen zijn evenwel niet significant. Er is dus veeleer eensgezindheid tussen beide welzijnssectoren.

Kleine (<10) en (middel)grote organisaties hebben wel een uiteenlopende mening, zeker over de nachtdienst en gekoppelde dienstroosters. Slechts 29% van de kleine ten opzichte van 51% van de grote organisaties overweegt om nachtdiensten voor vijftigplussers te verminderen ( $p=.05$ ). 'Geen nachtdiensten meer voor vijftigplussers' krijgt de goedkeuring van 16% kleine en 44% (middel)grote diensten en instellingen ( $p<.05$ ). 24% van de kleine en 54% van de (middel)grote organisaties overweegt om ouder wordende opvoeders op te nemen in een vaste nachtploeg ( $p<.05$ ). 40% van de kleine ten opzichte van 64% van de (middel)grote voorzieningen vindt 'geen gekoppelde diensten voor vijftigplussers' best te overwegen ( $p<.05$ ).

Verder staan de (middel)grote organisaties iets meer open voor 'geen tilwerk voor vijftigplussers' en 'meer recuperatie in het uurrooster van vijftigplussers'. Bij de kleine organisaties scoort 'voortijdige uitstroom via het opsparen van permanentie- of overuren of via arbeidsduurvermindering' dan weer hoger. Met enige voorzichtigheid – want de percentageverschillen zijn niet significant - kan men stellen dat kleine organisaties minder vertrouwen lijken te hebben in (preventieve) loopbaanmaatregelen. Zij schuiven veeleer de (curatieve) uitstapmogelijkheden als oplossing naar voor. Uiteraard zijn de mogelijkheden om een gevarieerd loopbaanbeleid uit te bouwen in een kleine organisatie erg beperkt.

## **9. CONCLUSIE**

### **9.1 Een beleid voor ouder wordende opvoeders**

Het aandeel opvoeders van vijftig jaar of ouder is momenteel nog niet omvangrijk in de bijzondere jeugdbijstand en de gehandicaptenzorg maar een toename is op korte termijn te voorspellen. Dit levert stof tot nadenken want het gemiddeld aantal ziektedagen en het gemiddeld aantal langdurig zieken is net bij deze leeftijdsgroep het hoogst. Toch zijn niet alle problemen leeftijdsgebonden. Integendeel, het fysiek en psychisch erg belastende karakter van zowel de jobinhoud als de arbeidsomstandigheden maken dat ook bij andere leeftijdscategorieën heel wat problemen zijn op te tekenen, dit eventueel met voortijdige uitstroom tot gevolg. Er is dan ook nood aan een aangepast beleid voor alle leeftijdsgroepen, waaronder de ouder wordende opvoeder. We denken hierbij aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit beleid is bij voorkeur preventief maar sluit curatieve maatregelen niet uit. Naast een efficiënte verzuimregistratie, een actief draagvlak onder het personeel, ergonomie en een aangepast rekruteringsbeleid, zijn taken en functies, vorming, dienstroosters en flexibele uitstapmogelijkheden dé belangrijkste actieterreinen.

### **9.2 Taken en functies**

Het verdelen van taken en functies onder het personeel is een eerste aandachtspunt. Hier is nog heel wat werk aan de winkel want theorie en praktijk liggen ver uit mekaar.

Zo is er zelden een aangepast takenpakket voor ouder wordende opvoeders. Het laten wegvallen van fysiek of/psychisch zware taken stuit op heel wat verzet: het is organisatorisch niet haalbaar, wordt niet geaccepteerd door collega-opvoeders, enz. Ook het vervangen van leefgroeppuren door coördinerende of ondersteunende taken loopt niet van een leien dak. Vaak ontbreekt een compensatie voor het vervullen van niet-leefgroepgebonden taken. In een aantal instellingen en diensten creëert men via een project- of experimenterkenning wel ruimte voor functieverbreiding.

Een aantal opvoeders kan promoveren tot hoofdopvoeder of groepschef. Het aantal plaatsen is binnen deze vlakke en kleine organisaties evenwel beperkt, zeker in de bijzondere jeugdbijstand. Verder ligt het verloop bij doorgroefuncties ook een behoorlijk stuk lager en is een intern doorstromingsbeleid veeleer zeldzaam. In een aantal organisaties vult men de functie van hoofdopvoeder of groepschef inhoudelijk niet in of zijn deze functies gewoonweg niet aantrekkelijk. Sommige opvoeders die uit het leefgroepwerk willen stappen, verkiezen daarom een switch naar een administratieve of logistieke functie, of - indien het diploma het toelaat - naar een functie als gezins- of werkplaatsbegeleider.

In een residentiële instelling kan men van leef(tijds)groep veranderen. Dit kan de job minder zwaar maken of minstens andere accenten leggen. Om verschillende redenen is er echter weinig mobiliteit binnen het residentiële. Op de eerste plaats neemt het aantal moeilijke leefgroepen toe. Hierdoor wordt vrijwillige rotatie veeleer schaars. Daarnaast ontbreekt een 'mobiele cultuur' in de sector: opvoeders zijn vaak erg gehecht aan hun eigen team en het management tracht dit zelden te doorbreken. Een vast rotatiesysteem onder de opvoeders kan dan ook op weinig goedkeuring rekenen.

Een switch naar het semi-residentiële of het ambulante wekt meer interesse op, ondanks financiële implicaties. Vooral in de gehandicaptenzorg vindt men hier meer ouder wordende opvoeders terug. De redenen zijn divers: een meer begeleidende rol, een meer individuele aanpak, het wegvallen van nacht-, weekend- en vakantiewerk, een meer creatieve job, een minder strak uurschema, enz.

Er is een beperkte doorstroming van de bijzondere jeugdbijstand naar de gehandicaptenzorg maar zelden vice versa. Ook de mobiliteit naar andere belendende percelen is minimaal. Een aantal drempels beperkt dit: er is geen 'mobiele cultuur', 'mobiliteitsondersteunende netwerken' tussen organisaties zijn zeldzaam, verlof zonder wedde wordt niet toegestaan door het merendeel van de organisaties en tenslotte (maar niet in het minst!) kan men bij de overstap naar bepaalde sectoren de anciënniteit niet meenemen. Om meer mobiliteit te realiseren, zou men deze drempels moeten wegwerken. Een aantal geïnterviewden wenst daarenboven één statuut voor alle welzijnswerkers, net om mobiliteit tussen welzijnssectoren te stimuleren.

Het is noodzakelijk dat de directie oog heeft voor functieaanpassingen of mogelijkheden van interne en externe mobiliteit. Soms is preventief ingrijpen immers wenselijk, bijvoorbeeld via aangepaste vorming. Nu is de ruimte voor langdurige cursussen vaak beperkt.

Mobiliteit is wellicht geen oplossing voor alle ouder wordende opvoeders. Dit impliceert dat men de arbeidsomstandigheden en –voorwaarden van opvoeders zelf niet uit het oog mag verliezen: wie wil moet ook als opvoeder kunnen blijven functioneren. Onder andere de mogelijkheid om een 'herbronningsjaar' in te lassen, kan hier soelaas bieden.

### **9.3 Dienstroosters**

Een gezond dienstrooster kan heel wat klachten voorkomen. Toch vergt het opstellen van zulk een rooster heel wat inspanning, zeker in kleine residentiële instellingen. Bovendien stellen we vast dat, ook al vormt het dienstrooster onderwerp van heel wat discussies binnen een organisatie, aan ouder wordende opvoeders kent men zelden privileges toe.

Zo worden opvoeders van vijftig jaar of ouder zelden volledig of gedeeltelijk vrijgesteld van onregelmatige diensturen, zoals avondwerk, weekendwerk en werken op feestdagen, ook al kunnen zij hiertoe een aanvraag indienen.

Ook het verminderen of laten wegvallen van nachtprestaties voor vijftigplussers is om diverse redenen erg omstreden: de klachten zijn niet leeftijdsspecifiek, het is organisatorisch niet haalbaar, het is niet acceptabel voor de collega's, het is niet wenselijk voor de betrokkene zelf, enz. Vanuit deze filosofie kiezen sommige directieleden ervoor om vijftigplussers net in een vaste nachtploeg in te schakelen. Het type bewoner van de instelling speelt hierbij wel een rol.

Vooraf in kleine residentiële instellingen zijn geblokte uurroosters schering en inslag. Ondanks de negatieve impact op de gezondheid van de betrokken opvoeders maakt men ook voor ouder wordende opvoeders zelden een uitzondering. Werken in een sterk geblokt systeem creëert dan ook heel wat extra dagen vrijaf en kan hierdoor op heel wat aanhangers rekenen.

Georganiseerde opvang om de afwezigheid van een zieke opvoeder op te vangen, kan via interimkrachten, een vlinderploeg of een permanentiesysteem onder de begeleiders. Een minderheid aan instellingen en diensten voorziet dit. Dit maakt dat collega-opvoeders moeten inspringen. Net deze onvoorspelbaarheid van het dienstrooster is een knelpunt in de sector.

Ook gebroken diensten, wisselende diensten en het ontbreken van een vaste avond vrijaf zijn duidelijke minpunten in de sector. Heel wat ouder wordende opvoeders hebben bovendien behoefte aan meer recuperatiemogelijkheden. Extra aandacht voor dienstroosters is zeker wenselijk in de sector.

#### **9.4 Flexibele uitstroom**

Momenteel kan de opvoeder gebruik maken van de CAO's inzake brugpensioen of de CAO's inzake loopbaanonderbreking. Ook is er de mogelijkheid 'uitloopbaan op vijftig jaar'. 'Geleidelijk uitstromen' ervaart men als heel positief. Dit idee komt sterk naar voor in het sociaal akkoord binnen de non-profit-sector van maart 2000. Dit akkoord introduceert de landingsbanen en de mogelijkheid van arbeidsduurvermindering. Via het loopbaankrediet kan men bovendien tijdelijk stoppen met werken. Bijkomende mogelijkheden om voortijdig de arbeidsmarkt volledig te verlaten, werden niet gecreëerd.

Landingsbanen promoten deeltijds werk voor ouder wordende opvoeders: het creëert extra ruimte om te recupereren en zorgt voor een geleidelijke overgang naar het pensioen. In het merendeel van de diensten en instellingen zijn er nu reeds heel wat deeltijdse krachten. En zeker niet enkel de ouder wordende opvoeders werken deeltijds.

Toch leggen heel wat voorzieningen beperkingen op: het maximaal aantal opvoeders per leefgroep ligt vast, men kan wel deeltijds maar niet halftijds of minder werken, deeltijds werk is niet mogelijk voor doorgroeifuncties, deeltijds werk is enkel toegestaan in de volwassenenwerking van de vzw, deeltijds werk is enkel mogelijk in de semi-residentiële instelling of de ambulante dienst van de vzw maar niet in de residentiële leefgroepen. Om de pedagogische en organisatorische negatieve kantjes van deeltijds werk te minimaliseren, sleutelen een aantal organisaties aan de functie-inhoud van de deeltijdse opvoeder: hij of zij wordt 'hulpopvoeder'. Dit bepaalt/hypothekeert natuurlijk de aantrekkelijkheid van deeltijdwerk als uitloopbaan.

### 9.5 Actiepunten

Functie-invullingen waarbij efficiënt gebruik wordt gemaakt van de knowhow en ervaring van ouder wordende opvoeders, aangepaste vorming, gezonde dienstroosters voor iedereen en een flexibele uitstapregelingen zijn belangrijke uitdagingen voor de toekomst. Dit leidt tot een waaier van concrete actiepunten.

#### Actiepunten

##### **\* Cultuur**

- *Het thema 'ouder wordende opvoeders' bespreekbaar maken via werkoverleg, teamvergaderingen, leefgroepmeetings, enzovoort*
- *Aandacht voor communicatie en samenwerking tussen generaties van opvoeders*
- *Inspanningen voor het detecteren van spanningen tussen generaties van opvoeders*
- *Bespreken van de individuele loopbaan van opvoeders in functioneringsgesprekken*
- *Aandacht voor de specifieke ervaring, kennis, know how van ouder wordende opvoeders*

##### **\* Randvoorwaarden**

- *Bruikbare registratie van het ziekteverzuim van het personeel*
- *Evenwichtige samenstelling van de teams qua leeftijd en geslacht*
- *Rekruteringsbeleid gericht op een evenwichtige teamsamenstelling*
- 

##### **\* Ergonomie**

- *Ergonomische maatregelen om fysieke problemen te voorkomen*
- *Rugschool, cursus tiltechnieken, enzovoort*

**\* Aangepaste functie**

- *Beheersen van de werkdruk en het creëren van loopbaanmogelijkheden bij de taakverdeling*
- *Aandacht voor mogelijke functieaanpassingen*
- *Aandacht voor interne verticale en horizontale doorstromingsmogelijkheden*
- *Ouder wordende opvoeders inschakelen als mentor van jongere collega's*
- *Meer mobiele cultuur creëren*
- *Mogelijkheden rotatiesysteem bestuderen*
- *(Pro)actieve begeleiding van opvoeders bij externe mobiliteit via het uitbouwen van een netwerk met andere organisaties, actieve outsourcing, het bekendmaken van vacatures, aangepaste vorming, mogelijkheid van onbetaald verlof, enzovoort*
- *Wegwerken drempels voor externe mobiliteit*

**\* Vorming**

- *Een individueel vormingsplan voor alle personeelsleden*
- *Detecteren van vormingsbehoeften bij alle leeftijden*
- *Vormingsbeleid dat interne mobiliteit ondersteunt*
- *Vormingsmethoden aangepast aan de kennis en ervaring van ouder wordende opvoeders*
- *Sabbatjaar*

**\* Dienstrooster**

- *Leeftijdsspecifieke werktijden: geen of minder nacht-, weekend-, avondwerk en meer recuperatie*
- *Vaste nachtploeg*
- *Leeftijdsspecifieke verlofregelingen*
- *Geen geblokte uurroosters*
- *Vervang- en/of permanentiesysteem*
- *Vaste avond vrijaf*

**\* Flexibele uitstroom**

- *Informatiesessies over de mogelijkheden van voortijdige / geleidelijke uitstroom*
- *Wegwerken drempels voor deeltijdwerk*
- *Waaier van uitstapregelingen*
- *Aandacht voor alle (begeleidende) functies uit de organisatie bij uitwerken van uitstapregeling*



## Bijlage 1 : Literatuurlijst

BOERLIJST J.G., e.a., *Veertig-plussers in de onderneming*, i.o.v. Stichting Management Studies, 's-Gravenhage, Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1993.

BOUWKNEGT H.J., e.a., De balans tussen 40-plus en 40-min-beleid. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, n° 12, 1994, p.49-52.

DE BEUCKELAER, e.a., *Arbeidsvraag bij de 50-plussers*, Diensten voor Programmatie van het Wetenschapsbeleid, 1994.

DE ZWART BART, Leeftijdsbewust Arbobeleid: must of modeverschijnsel? In: *Arbeidsomstandigheden*, n° 3, 2000, p. 6-11.

DOOGHE GILBERT, *Positie van oudere werknemers in het maatschappelijk bestel*, CBGS Document n° 1, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur – Administratie Gezin en Maatschappelijk Welzijn, Centrum voor Bevolkings- en Gezinsstudie (CBGS), Brussel, 1996.

DRESENS C., *Leeftijdsbewust personeelsbeleid: vooral een kwestie van doen!* Uiteenzetting op 28/09/1995, GAK – Afdeling Personeels- & Organisatiezaken, Amsterdam.

HUIZENGA JAAP, Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Netwerkgesprekken onthullend en verfrissend. In: *HZH*, 17, 23/09/1994, p. 696-697.

PEARSON M., *Experience, skill and competitiveness. The implications of an ageing population for the workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 1996.

POOL JEROEN, Jong beginnen met vitaal ouder worden. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, n° 6, 1997, p. 27-31.

RAAIJMAKERS NANETTE, e.a., *Van klacht naar kracht. Seniorenbeleid als een aspect van leeftijdsbewust personeelsbeleid, versie primair onderwijs*, IVA Tilburg – Instituut voor sociaal-wetenschappelijk beleidsonderzoek en advies - Forum Vitaal Leraarschap, Utrecht, 1995.

RÖLING ANS, Leeftijdsbewust personeelsbeleid in de Open Ankh. Jong beginnen om vitaal ouder te worden. In: *ZorgVisie*, n° 10, 15/08/1997, p. 26-29.

SIMOENS PETER, e.a., *Bouwstenen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*, Koning Boudewijn Stichting, 1995.

SIMOENS PETER, e.a., *Wordt gezocht: oudere werknemer (m/v)*, Hoger instituut voor de Arbeid (HIVA – KULeuven) en Vakgroep Sociale Economie (RUGent), 1995.

SIMOENS PETER, e.a., *Wie werkt nog na vijftig?*, Davidsfonds/Leuven, 1997.

SMEDTS ANNETTE, De positie van de oudere werknemer in het bedrijfsleven. Een uitdaging voor het HRM van het jaar 2000? In: *Personeel & Organisatie Jaarboek 1999*, Ced.Samson, p. 101-111.

VERDIJCK PATRICIA, e.a., *Personeelsbeleid en een leeftijdsbewuste aanpak*, Deurne, 1995.

VON BERGH MARIJKE, *Functieveranderingen van 45-plussers*. Paper sociaal-wetenschappelijke studiedagen 11 & 12 april 1996, Vakgroep Sociologie / ICS, Utrecht, 1996.

VON BERGH MARIJKE, *Loopbanen van oudere werknemers*, Doctoraal proefschrift, Vakgroep Sociologie, Utrecht, 1997.

WALKER ALAN, e.a., *Combating Age Barriers in Employment: a European Portfolio of Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 1998.

WALKER ALAN, *Managing an Ageing Workforce. A guide to Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 1999.

X, *Ouderen in solidariteit*, Congresboek Vlaams Welzijnscongres, 1993.

X, *Leeftijd en ervaring als bronnen van kennis en kunde. Leeftijdsgericht ondernemen*, Koning Boudewijn Stichting, 1996.

X, *Werken aan leeftijdsbewust personeelsbeleid*, Congresboek, Randstad, 1999.

X, Lijst van de erkende voorzieningen Bijzondere Jeugdbijstand – Toestand op 1 januari 1999, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap – Administratie Gezin en Maatschappelijk Welzijn- Afdeling Bijzondere Jeugdbijstand, Brussel.

X, Adresboek gesubsidieerde voorzieningen, diensten en centra van het Vlaams Fonds voor Sociale Integratie van Personen met een Handicap – Toestand op 30 juni 1999, Vlaams Fonds voor Sociale Integratie van Personen met een Handicap, Brussel.

ZIEKEMEYER MARIANNE, e.a., *Inzet op leeftijd. Leeftijdbeleid in de zorgsector*. Onderzoeksrapport & brochure, Stichting Awoz, Utrecht, 1999.

Persartikelen over (1) oudere werknemers op de arbeidsmarkt, (2) leeftijdsbewust personeelsbeleid en (3) het sociaal akkoord in de non-profitsector. Een selectie:

'Down and out/d?' (Themanummer 'Werk voor oudere werknemers' Vacature, 15/05/1999)

'Witte woede verwacht nu ook daden van Vlaamse regering.' (Gazet van Antwerpen, 14/03/2000)

'Vlaamse witte sector bang.' (De Standaard, 15/03/2000)

'Voorstel Vlaamse regering Social-profit 2000-2005.' (Persmededeling van de Vlaamse regering, 17/03/2000)

'Vlaamse regering bekent kleur aan non-profit.' (De Morgen, 17/03/2000)

'Zorgverlof en loopbaankrediet staan op politieke agenda.' (De Standaard, 17/03/2000)

'Vlaamse regering biedt welzijnswerkers harmonisering van lonen, geen verhoging.' (De Morgen, 18/03/2000)

'Vlaamse witte woede op komst.' (De Standaard, 18/03/2000)

'Witte sector mag nog extra geld verwachten.' (De Standaard, 21/03/2000)

'Social Profit: Vlaamse regering blijft bereid tot praten.' (Persmededeling van de Vlaamse regering, 24/03/2000)

'Nieuwe stakingen in non-profit lijken onafwendbaar.' (De Morgen, 24/03/2000)

'Witte woede laait weer op.' (De Standaard, 24/03/2000)

'Zachte sector begint harde onderhandelingen.' (Het Volk, 21/03/2000)

'Vlaamse regering begrijpt vakbonden social profit niet.' (De Financieel Economische Tijd, 25/03/2000)

'Vakbonden non-profit blijven welkom bij Vlaamse regering.' (De Morgen, 25/03/2000)

'Witte sector kondigt prikacties aan.' (De Standaard, 25/03/2000)

'Welzijnswerkers vandaag in actie.' (Het Volk, 28/03/2000)

'Witte werknemers nog niet tevreden genoeg.' (De Standaard, 29/03/2000)

'Vlaamse welzijnssector belooft vijf jaar witte vrede.' (De Financieel Economische Tijd, 30/03/2000)

'Na lange jaren van witte woede keert rust terug in social-profitsector.' (De Financieel Economische Tijd, 30/03/2000)

'Lekker doorwerken als vijftigplusser.' (De Volkskrant, 30/03/2000)

'Witte cao kan evolueren tot cafetariaplan.' (De Standaard, 18/04/2000)

'De kwaliteit van het leven organiseren.' (De Morgen, 10/04/2000)

'Welzijnsinstellingen verkiezen resultaatverbintenis boven keurslijf.' (De Morgen, 18/04/2000)

'Waalse witte woede geblust voor vijf jaar.' (De Financieel Economische Tijd, 17/05/2000)

'45+ers op de arbeidsmarkt: van afwijzing naar erkenning?' (hrm.net, 18/05/2000)

'Ouderen keren terug op de arbeidsmarkt.' (NRC Handelsblad, 24/05/2000)

'Gedaan met uitstoot oude werknemers?' (De Standaard, 07/06/2000)

'Vlaamse witte woede staat opnieuw voor de deur.' (De Morgen, 09/06/2000)

'Geldgebrek dwingt tot fasering akkoord over Vlaamse Witte woede.' (De Morgen, 15/06/2000)

'Voor werkgevers zijn 50-plussers nog steeds 'oud' en 'out'.' (De Financieel Economische Tijd, 13/06/2000)

'Seniors kunnen juniors veel leren.' (Imediar, 14/06/2000)

'Brugpensioen dreigt slachtoffer van krappe arbeidsmarkt te worden.' (De Financieel Economische Tijd, 15/06/2000)

'Loopbaanonderbreking wacht mooie loopbaan.' (De Standaard, 21/06/2000)

'Zorgkrediet geldt al in witte sector.' (De Standaard, 29/06/2000)

'Eindeloopbaanbeleid begint op 40, niet 50.' (De Standaard, 29/06/2000)

'Wil u werken tot uw zevenstige?' (De Standaard, 01/07/2000)

'Minder gaan werken, of meer?' (De Standaard, 18/07/2000)

'Hoge kosten vergrijzing in zorgsector.' (NRC Handelsblad, 07/08/2000)

'Werknemers beter ondersteund vanaf 45.' (De Morgen, 07/09/2000)

'Grijs en toch actief.' (Knack, 30/08/2000)



## Bijlage 2: Tabellenlijst

<u>Tabel 1:</u>	Instellingen en diensten die meewerkten aan de diepte-interviews .....	8
<u>Tabel 2:</u>	Aantal diepte-interviews naar type functie .....	9
<u>Tabel 3:</u>	Residentiële, semi-residentiële en ambulante dienstverlening (in %) .....	12
<u>Tabel 4:</u>	Erkenningscategorieën in de gehandicaptenzorg en de bijzondere jeugdbijstand .....	12
<u>Tabel 5:</u>	Organisaties naar type handicap van de doelgroep en leeftijd .....	13
<u>Tabel 6:</u>	Schaalgrootte (uitgedrukt in aantal personeelsleden) .....	14
<u>Tabel 7:</u>	Profielchets bijzondere jeugdbijstand en gehandicaptenzorg .....	15
<u>Tabel 8:</u>	Begeleiders naar sector en leeftijd .....	16
<u>Tabel 9:</u>	Mogelijke (leeftijdsgebonden) personeelsproblemen in de welzijnssector .....	19
<u>Tabel 10:</u>	Horizontale & verticale doorstroommogelijkheden .....	31
<u>Tabel 11:</u>	% vijftigplussers naar sector, hulpverleningsvorm en erkenningcategorie .....	37
<u>Tabel 12:</u>	Een switch van werkomgeving .....	39
<u>Tabel 13:</u>	Opvangmogelijkheden bij afwezigheid van een zieke collega .....	50
<u>Tabel 14:</u>	Deeltijds werk .....	61
<u>Tabel 15:</u>	Maatregelen voor vijftigplussers .....	64
<u>Tabel 16:</u>	Aantal geïmplementeerde maatregelen voor vijftigplussers .....	65
<u>Tabel 17:</u>	Toegepaste of te overwegen maatregelen voor vijftigplussers .....	66

# OUDERE WERKNEMERS IN DE BIJZONDERE JEUGDBIJSTAND

## Let op

Gelieve bij het invullen van deze vragenlijst rekening te houden met volgende bemerkingen:

- Indien wij het in deze vragenlijst over '**deze instelling**' hebben, dan hebben we het over **alle** voorzieningen die onder deze inrichtende macht vallen en tot een erkenningscategorie uit vraag 1 behoren.
- Deze vragenlijst heeft enkel betrekking op de **erkenningscategorieën vermeld in vraag 1**.
- We spreken in deze vragenlijst van 'begeleiders'. Dit is een (meer algemene) term voor 'opvoeders'.
- Wij beschouwen een Dienst Pleegzorg, gegeven de aard van hun werking, als een ambulante dienst.
- Begeleid zelfstandig wonen georganiseerd vanuit het residentiële (dus niet erkend als een afzonderlijke ambulante dienst) is residentiële opvang.

Indien U vragen hebt bij deze enquête, kunt U tijdens de kantooruren contact opnemen met Sandra Hellings (02/20.90.150) of indien afwezig met Frank Janssens (02/20.90.151)

Gelieve deze enquête voor **zaterdag 26 februari 2000** terug te sturen. U kan hiervoor gebruik maken van bijgevoegde enveloppe.

**1. Voor welke categorie(ën) binnen de Bijzondere Jeugdbijstand is deze instelling erkend? U kan meerdere antwoorden aankruisen.**

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Residentiële dienstverlening      | <input type="radio"/> Begeleidingstehuis<br><input type="radio"/> Gezinstehuis<br><input type="radio"/> Onthaal-, oriëntatie- en observatiecentrum |
| Semi-residentiële dienstverlening | <input type="radio"/> Dagcentrum   |
| Ambulante dienstverlening         | <input type="radio"/> Thuisbegeleidingsdienst<br><input type="radio"/> Dienst begeleid zelfstandig wonen<br><input type="radio"/> Dienst Pleegzorg |

**2. Heeft deze instelling een project- of experiment-erkenning?** *Kruis aan a.u.b.*  Ja  
 Neen

**3. Is deze instelling erkend voor cat. 1 bis?** *Kruis aan a.u.b.*  Ja  
 Neen

**4. Vangt deze instelling jongens en/of meisjes op?** *Kruis aan a.u.b.* **Wat is de minimum- en maximumleeftijd van de jongens en/of meisjes die nu worden begeleid?** *Vul in a.u.b.*

- |                               | Minimumleeftijd | Maximumleeftijd |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|
| <input type="radio"/> Jongens | ...             | ...             |



- o Meisjes ... ..

**5. Hoeveel personeelsleden, uitgedrukt in voltijds equivalenten en opgedeeld naar personeels-categorieën, telde deze instelling op 01.02.2000 (dus voor alle vermelde erkenningscategorieën samen)? Vul in a.u.b.**

	Aantal uitgedrukt in voltijds equivalenten
Begeleider (opvoeder)	...
Hoofdbegeleider (hoofdopvoeder)	...
Eerste begeleider (groepschef)	...
Directieleden / Verantwoordelijken	...
Logistiek personeel	...
Administratief personeel	...
Bijzondere functies	...
Andere functies	...

**6. Hoeveel personen waren daadwerkelijk actief in deze instelling op 01.02.2000 (als titularis, interimaris, via sociale maribel/ander statuut)? Ter verduidelijking: iemand wiens contract op dat moment geschorst was (wegens ziekte, voltijdse loopbaanonderbreking enz.) telt dus niet mee. Vul in a.u.b.**

	Aantal uitgedrukt in personen/hoofden
Begeleider	...
Hoofdbegeleider	...
Eerste begeleider	...
Directieleden / Verantwoordelijken	...
Logistiek personeel	...
Administratief personeel	...
Bijzondere functies	...
Andere functies	...

**7. Zijn er bij de huidige bijzondere functies, directieleden, logistieke of administratieve personeelsleden personen die in deze instelling eerst als begeleider werkten voor ze naar deze functie doorstroomden? Kruis aan a.u.b.**

	Ja	Neen
Sommige directieleden/verantwoordelijken werkten eerst als begeleider in deze instelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sommige bijzondere functies werkten eerst als begeleider in deze instelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sommige administratieve personeelsleden werkten eerst als begeleider in deze instelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sommige logistieke personeelsleden werkten eerst als begeleider in deze instelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Welke situatie in verband met hoofdbegeleiders (hoofdopvoeders) vinden we in deze instelling terug?** *Kruis één antwoord aan a.u.b.*

- Deze instelling heeft geen recht op een hoofdbegeleiderfunctie → *Ga naar VRAAG 11*
- Deze instelling heeft recht op (een) hoofdbegeleider(s), maar vult deze functie (inhoudelijk) niet in → *Ga naar VRAAG 11*
- Deze instelling heeft één of meerdere hoofdbegeleiders

**9. Hoeveel hoofdbegeleiders waren er op 01.02.2000 daadwerkelijk actief per leeftijdscategorie? Ter verduidelijking: iemand wiens contract op dat moment geschorst was (wegens ziekte, voltijdse loopbaanonderbreking enz.) telt dus niet mee.** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

	Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Aantal hoofdbegeleiders	...	...	...

**10. Hoeveel van deze hoofdbegeleiders werkten eerst als begeleider in deze instelling?** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

	Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Aantal hoofdbegeleiders	...	...	...

**11. Welke situatie in verband met eerste begeleiders (groepschefs) vinden we in deze instelling terug?** *Kruis één antwoord aan a.u.b.*

- Deze instelling heeft geen recht op een eerste begeleider → *Ga naar VRAAG 14*
- Deze instelling heeft recht op (een) eerste begeleider(s) maar vult deze functie (inhoudelijk) niet in → *Ga naar VRAAG 14*
- Deze instelling heeft één of meerdere eerste begeleiders

**12. Hoeveel eerste begeleiders waren er op 01.02.2000 daadwerkelijk actief per leeftijdscategorie? Ter verduidelijking: iemand wiens contract op dat moment geschorst was (wegens ziekte, voltijdse loopbaanonderbreking enz.) telt dus niet mee.** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

	Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Aantal eerste begeleiders	...	...	...

**13. Hoeveel van deze eerste begeleiders werkten eerst als begeleider in deze instelling?** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

	Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Aantal eerste begeleiders	...	...	...

Let op:

In de volgende vragen hebben we het enkel nog over begeleiders (opvoeders). We maken hierbij een onderscheid tussen begeleiders uit het residentiële, het semi-residentiële en het ambulante. U vult telkens enkel in wat voor deze instelling van toepassing is.

- Bv. deze instelling heeft enkele tehuizen en een dagcentrum: u vult alleen de gegevens in met betrekking tot 'begeleiders uit het residentiële' en 'begeleiders uit het semi-residentiële';
- Bv. deze instelling is een autonome Thuisbegeleidingsdienst: u vult alleen de gegevens in met betrekking tot 'begeleiders uit het ambulante'.

**14. Hoeveel begeleiders waren er op 01.02.2000 daadwerkelijk actief per leeftijdscategorie? Ter verduidelijking: iemand wiens contract op dat moment geschorst was (wegens ziekte, voltijdse loopbaanonderbreking enz.) telt dus niet mee. Vul het aantal personen in a.u.b.**

	Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Aantal begeleiders uit het residentiële	...	...	...
Aantal begeleiders uit het semi-residentiële	...	...	...
Aantal begeleiders uit het ambulante	...	...	...

**15. Van hoeveel begeleiders-titularissen uit de verschillende leeftijdscategorieën was het contract geschorst op 01.02.2000 wegens langdurige ziekte (minstens één maand) of voltijdse loopbaanonderbreking? Vul het aantal personen in a.u.b.**

		Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Aantal begeleiders met <b>voltijdse loopbaanonderbreking</b>	uit het residentiële	...	...	...
	uit het semi-residentiële	...	...	...
	uit het ambulante	...	...	...
Aantal begeleiders met langdurig <b>ziekteverlof</b> (minstens één maand)	uit het residentiële	...	...	...
	uit het semi-residentiële	...	...	...
	uit het ambulante	...	...	...

**16. Hoeveel begeleiders uit deze instelling maakten sinds 1 januari 1995 gebruik van één volgende maatregelen: (1) uitloopbaan voor 50+ers / halftijdse loopbaanonderbreking vanaf 50 jaar; (2) halftijdse brugpensioen, (3) brugpensioen, (4) pensioen. Vul het aantal personen in a.u.b.**

	Uitloopbaan 50+ers (halftijdse loopbaanonderbreking)	Halftijds brugpensioen	Voltijds Brugpensioen	Pensioen
Aantal begeleiders uit het residentiële	...	...	...	...
Aantal begeleiders uit het semi-residentiële	...	...	...	...
Aantal begeleiders uit het ambulante	...	...	...	...

Indien er in deze instelling geen begeleiders van 50 jaar of ouder zijn → Ga naar VRAAG 18

**17. Becommentarieer de twee volgende stellingen over begeleiders 50+. Kruis aan a.u.b.**

	Ja	Neen
De 50+ers uit deze instelling zijn <u>frequenter afwezig</u> wegens ziekte dan hun jongere collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De 50+ers uit deze instelling zijn bij ziekte <u>langduriger afwezig</u> dan hun jongere collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Heeft u sinds 1 januari 1995 begeleiders aangeworven die 40 jaar of ouder waren?**

*Slechts één antwoord aankruisen a.u.b.*

- Ja
- Neen → Ga naar VRAAG 20

**19. Zo ja, voor welk type dienstverlening werden zij toen aangenomen?**

*U kan meerdere antwoorden aankruisen.*

- voor het residentiële
- voor het semi-residentiële
- voor het ambulante

**20. Hoeveel begeleiders (titularissen) uit de verschillende leeftijdscategorieën hebben deze instelling verlaten sinds 1 januari 1995? Vul het aantal personen in a.u.b.**

	Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Begeleiders uit het residentiële	...	...	...
Begeleiders uit het semi-residentiële	...	...	...
Begeleiders uit het ambulante	...	...	...

**21. Heeft deze instelling een bedrijfsplan (CAO) afgesloten tot herverdeling van de arbeid?**

*Slechts één antwoord aankruisen a.u.b..*

- Ja
- Neen

**22. Waren er in deze instelling op 01.02.2000 begeleiders in deeltijdse loopbaanonderbreking?**

*Slechts één antwoord aankruisen a.u.b..*

- Ja
- Neen

**23. Hoeveel begeleiders uit de verschillende leeftijdscategorieën werkten deeltijds op 01.02.2000?**

*Vul a.u.b. het aantal deeltijds tewerkgestelde begeleiders in, inclusief de begeleiders die deeltijds in loopbaanonderbreking zijn.*

	Jonger dan 40 jaar	40 – 49 jaar	50 jaar of ouder
Begeleiders uit het residentiële	...	...	...
Begeleiders uit het semi-residentiële	...	...	...
Begeleiders uit het ambulante	...	...	...

**24. Graag weten we hoe hoog het absentisme was in deze instelling in 1999. Hoeveel dagen waren de begeleiders uit de verschillende leeftijdscategorieën in het afgelopen jaar afwezig wegens ziekte? Gelieve bij deze berekening dus de zwangerschapsverloven en arbeidsongevallen niet mee te nemen. Vul het totaal aantal ziektedagen in a.u.b. (eventueel aan de hand van de gegevens bijgehouden door uw sociaal secretariaat).**

	Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Begeleiders uit het residentiële	...	...	...
Begeleiders uit het semi-residentiële	...	...	...
Begeleiders uit het ambulante	...	...	...

**25. Een collega is ziek en zal een week afwezig zijn. Hoe wordt dergelijke afwezigheid meestal opgevangen? U kan per kolom meerdere antwoorden aankruisen.**

In het residentiële doen we beroep op	In het semi-residentiële doen we beroep op	In het ambulante doen we beroep op
<input type="checkbox"/> een interim <input type="checkbox"/> de vlinderploeg <input type="checkbox"/> het permanentiesysteem onder de collega's <input type="checkbox"/> een collega die vrij heeft want er is geen permanentiesysteem <input type="checkbox"/> niemand. Er wordt niet vervangen	<input type="checkbox"/> een interim <input type="checkbox"/> de vlinderploeg <input type="checkbox"/> het permanentiesysteem onder de collega's <input type="checkbox"/> een collega die vrij heeft want er is geen permanentiesysteem <input type="checkbox"/> niemand. Er wordt niet vervangen	<input type="checkbox"/> een interim <input type="checkbox"/> de vlinderploeg <input type="checkbox"/> het permanentiesysteem onder de collega's <input type="checkbox"/> een collega die vrij heeft want er is geen permanentiesysteem <input type="checkbox"/> niemand. Er wordt niet vervangen

**26. Geef aan of volgende zaken in deze instelling van toepassing zijn. Kruis aan a.u.b.**

	In het residentiële	In het semi-residentiële	In het ambulante
Van permanentie zijn bij vervanging wordt financieel gehonoreerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overuren worden gecompenseerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er zijn (gekoppelde) diensten ingeroosterd die (samen) meer dan 11u. werktijd omvatten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er zijn diensten ingeroosterd die meer dan 8u. werktijd omvatten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er zijn gebroken diensten ingeroosterd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Begeleiders kunnen een vaste avond vrijaf krijgen indien zij dit willen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er staan begeleiders alleen ingeroosterd tijdens de weekdienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**27. Hieronder sommen we mogelijke problemen bij begeleiders op. Graag weten we of deze problemen ook in deze instelling voorkomen en zo ja, of ze leeftijdsgebonden zijn. Er zijn vijf antwoordmogelijkheden:**

1. Dit is geen probleem.
2. Dit is een probleem, maar geen leeftijdsgebonden probleem.
3. Dit is een leeftijdsgebonden probleem; het komt vooral voor bij begeleiders jonger dan 40 jaar.
4. Dit is een leeftijdsgebonden probleem; het komt vooral voor bij begeleiders van 40 tot 49 jaar.
5. Dit is een leeftijdsgebonden probleem; het komt vooral voor bij begeleiders vanaf 50 jaar.

*Kruis per rij slechts één antwoord aan a.u.b.*

	Geen probleem	Geen leeftijdsgebonden probleem	Probleem vooral bij <40 jaar	Probleem vooral bij 40-49 jaar	Probleem vooral bij 50+ers
Geringe bereidheid om opleiding te volgen	o	o	o	o	o
Geringe flexibiliteit om te vervangen, tijdens vakantiedagen te werken enz.	o	o	o	o	o
Beperkt inlevingsvermogen in de problemen van de jongeren	o	o	o	o	o
Te onpersoonlijke behandeling van de jongeren	o	o	o	o	o
Geringe betrokkenheid bij de instelling	o	o	o	o	o
Beperkte stressbestendigheid	o	o	o	o	o
Gezondheidsklachten	o	o	o	o	o

De VRAGEN 28 t.e.m. 38 hebben betrekking op de begeleiders die momenteel daadwerkelijk actief zijn binnen deze instelling. Het betreft dus niet de titularissen wiens contract geschorst is (wegens langdurige ziekte, voltijdse oopbaanonderbreking ...).

Indien deze instelling residentiële hulpverlening omvat → Ga naar VRAAG 28  
 Indien deze instelling semi-residentiële én ambulante hulpverlening omvat, maar **geen** residentiële hulpverlening → Ga naar VRAAG 37  
 Indien deze instelling **enkel** semi-residentiële of ambulante hulpverlening omvat, maar **geen** residentiële hulpverlening → Ga naar VRAAG 39

**28. Hoeveel begeleiders doen vaste nachtdiensten?** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

...

**29. Hoeveel van hen zijn 50 jaar of ouder?** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

...

**30. Hoeveel begeleiders doen helemaal geen nachten?** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

...

**31. Hoeveel van hen zijn 50 jaar of ouder?** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

...

**32. Staan er begeleiders alleen tijdens de nachtdienst?**

*Slechts één antwoord aankruisen a.u.b.*

- Ja
- Neen

**33. Merkt u een geringere bereidheid tot het vervullen van nachtdiensten bij een bepaalde leeftijdsgroep?**

*Slechts één antwoord aankruisen a.u.b.*

- Ja
- Neen → Ga naar het kadertje vóór VRAAG 35

**34. Wie is het minst bereid tot het vervullen van nachtdiensten?**

*Slechts één antwoord aankruisen a.u.b.*

- Hoofdzakelijk begeleiders jonger dan 40 jaar
- Hoofdzakelijk begeleiders van 40 tot 49 jaar
- Hoofdzakelijk begeleiders van 50 jaar of ouder

Indien deze instelling naast de residentiële hulpverlening ...

- ... **ook** semi-residentiële hulpverlening omvat → Ga naar VRAAG 35
- ... **geen** semi-residentiële maar **wel** ambulante hulpverlening omvat → Ga naar VRAAG 36
- ... **geen** semi-residentiële, **noch** ambulante hulpverlening omvat → Ga naar VRAAG 39

**35. Hoeveel begeleiders die nu binnen deze instelling in het semi-residentiële werken, waren hier eerst als (hoofd)begeleider in het residentiële tewerkgesteld? Vul het aantal personen in.**

...

Indien deze instelling naast de residentiële hulpverlening **geen** ambulante dienstverlening omvat → Ga naar VRAAG 39

**36. Hoeveel begeleiders die nu binnen deze instelling in het ambulante werken, waren hier eerst als (hoofd)begeleider in het residentiële tewerkgesteld? Vul het aantal personen in.**

...

De vragen 37 en 38 zijn enkel bestemd voor de instellingen die semi-residentiële en ambulante hulpverlening omvatten (al dan niet in combinatie met residentiële hulpverlening). Indien deze instelling **niet** aan deze definitie voldoet → Ga naar VRAAG 39

**37. Hoeveel begeleiders die nu binnen deze instelling in het semi-residentiële werken, waren hier eerst als (hoofd)begeleider in het ambulante tewerkgesteld? Vul het aantal personen in.**

...

**38. Hoeveel begeleiders die nu binnen deze instelling in het ambulante werken, waren hier eerst als (hoofd)begeleider in het semi-residentiële tewerkgesteld? Vul het aantal personen in.**

...

**39. Nu volgt een lijst met mogelijke maatregelen voor begeleiders 50+. Voor de instellingen waar 50+ers werken; welke maatregelen past u reeds toe of welke past u niet toe maar zou u overwegen? Voor de instellingen waar (nog) geen 50+ers werken; welke maatregelen zou u overwegen? Per maatregel (dus per rij) slechts één antwoord aankruisen a.u.b.**

	Toegepast	Niet toegepast, maar te overwegen	Niet toegepast en ook niet te overwegen
Minder avondwerk voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minder weekendwerk/feestdagen voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minder nachtdiensten voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wegvallen van avondwerk voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wegvallen van weekendwerk/feestdagen voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wegvallen van nachtdienst voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wegvallen van begeleidingstaken tijdens externe vakantieverblijven voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wegvallen van tilwerk voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wegvallen van sportactiviteiten voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geen (gekoppelde) diensten van meer dan 11u. in het uurrooster van 50+ers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50+ers die dit wensen, opnemen in een vaste nachtploeg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50+ers minder leefgroepuren laten doen maar hen meer betrekken bij andere taken in de instelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inbouwen van meer recuperatie in de uurroosters van 50+ers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overwerk voor 50+ers beperken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halftijdse loopbaanonderbreking voor 50+ers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogelijkheid tot voortijdige uitstroom voor 50+ers op basis van het opsparen van uren permanentie of overuren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogelijkheid tot voortijdige uitstroom voor 50+ers op basis van opgespaarde arbeidsduurvermindering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halftijds brugpensioen vanaf 50 jaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voltijds brugpensioen vanaf 55 jaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**40. Nu volgen mogelijke maatregelen voor begeleiders 40+. Welke maatregelen past u reeds toe of welke past u niet toe maar zou u overwegen? Per maatregel (dus per rij) slechts één antwoord aankruisen.**

	Toegepast	Niet toegepast, maar te overwegen	Niet toegepast en ook niet te overwegen
Langdurige vormingscursussen voor 40+ers die dit wensen, vooral met het oog op een (interne) loopbaanswitch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlof zonder wedde voor het uittesten van een job elders voor 40+ers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een sabbatjaar om te herbronnen voor 40+ers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40+ers aanzetten om naar een andere leefgroep over te stappen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40+ers aanzetten om naar een andere erkenningscategorie in de instelling over te stappen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40+ers aanzetten om naar een andere functie in de instelling over te stappen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40+ers aanzetten om naar een job elders in de welzijnssector over te stappen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40+ers formeel inschakelen bij de begeleiding van nieuwe collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40+ers inschakelen bij projecten of experimenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**41. Nu volgen mogelijke maatregelen voor alle begeleiders, ongeacht hun leeftijd. Welke maatregelen past u reeds toe of welke past u niet toe maar zou u overwegen? Per maatregel (dus per rij) slechts één antwoord aankruisen a.u.b..**

	Toegepast	Niet toegepast, maar te overwegen	Niet toegepast en ook niet te overwegen
Functioneringsgesprekken houden die uitdrukkelijk tot doel hebben aan loopbaanbegeleiding te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeleiders aanzetten om na een aantal jaren naar een andere leefgroep over te stappen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeleiders aanzetten om na een aantal jaren naar een andere erkenningscategorie in de instelling over te stappen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geen (gekoppelde) diensten van meer dan 11u. inroosteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De dienst of/en de teams bewust samenstellen uit begeleiders van verschillende leeftijden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werkoverleg (minstens maandelijks)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeleiders formeel betrekken bij interne beleidsbeslissingen of organisatorische veranderingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**42. In het voorgaande stelden we reeds verschillende vragen over de situatie van 50+ers binnen deze instelling. Indien er nog specifieke zaken (huidige of toekomstige problemen, maatregelen, enz.) met betrekking tot deze groep van begeleiders zijn die volgens u niet of onvoldoende aan bod kwamen in deze vragenlijst, kan u deze hier vermelden.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Gelieve deze vragenlijst terug te zenden in bijgevoegde enveloppe voor **zaterdag 26 februari 2000** en uiteraard **hartelijk dank voor uw medewerking.**

# OUDERE WERKNEMERS IN DE GEHANDICAPTENZORG

Let op : Gelieve bij het invullen van deze vragenlijst rekening te houden met volgende bemerkings:

- Indien wij het in deze vragenlijst over 'deze instelling' hebben, dan hebben we het over **alle** voorzieningen die onder deze inrichtende macht vallen en tot een erkenningscategorie uit vraag 1 behoren.
- Deze vragenlijst heeft enkel betrekking op de **erkenningscategorieën vermeld in vraag 1**.
- We spreken in deze vragenlijst van 'begeleiders'. Dit is een (meer algemene) term voor 'opvoeders'.
- Wij beschouwen een Dienst voor plaatsing in gezinnen, gegeven de aard van hun werking, als een ambulante dienst.

Indien U vragen hebt bij deze enquête, kunt U tijdens de kantooruren contact opnemen met Sandra Hellings (02/20.90.150) of indien afwezig met Frank Janssens (02/20.90.151)

Gelieve deze enquête **voor zaterdag 26 februari 2000** terug te sturen. U kan hiervoor gebruik maken van bijgevoegde enveloppe.

**1. Voor welke categorie(ën) binnen de Gehandicaptenzorg is deze instelling erkend? U kan meerdere antwoorden aankruisen.**

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Residentiële dienstverlening      | <input type="radio"/> Internaat<br><input type="radio"/> Centrum voor observatie, oriëntering en medische, psychologische en pedagogische behandeling voor gehandicapten<br><input type="radio"/> Tehuis voor werkenden<br><input type="radio"/> Tehuis voor niet-werkenden: bezigheidstehuis<br><input type="radio"/> Tehuis voor niet-werkenden: nursingtehuis<br><input type="radio"/> Tehuis van kort verblijf |
| Semi-residentiële dienstverlening | <input type="radio"/> Semi-internaat<br><input type="radio"/> Dagcentrum   |
| Ambulante dienstverlening         | <input type="radio"/> Dienst voor plaatsing in gezinnen<br><input type="radio"/> Dienst voor thuisbegeleiding<br><input type="radio"/> Dienst beschermd wonen<br><input type="radio"/> Dienst voor begeleid wonen<br><input type="radio"/> Dienst zelfstandig wonen  |

**2. Heeft deze instelling een project- of experiment-erkenning?** *Kruis aan a.u.b.*  Ja  
 Neen

**3. Kan u aankruisen welk(e) doelgroep(en) deze instelling begeleidt?** *Kruis aan a.u.b.*

Personen met een ...	Minderjarigen	Meerderjarigen
Licht mentale handicap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matig mentale handicap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ernstig mentale handicap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diep mentale handicap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fysieke handicap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gehoorstoomnis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spraakstoomnis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visuele handicap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gedrags- & emotionele stroomis	o	o
--------------------------------	---	---

**4. Wat is het percentage meervoudig gehandicapten in deze instelling? Ter verduidelijking: een meervoudig gehandicapte heeft meerdere handicaps bv. een visuele en een licht mentale handicap. Slechts één vakje aankruisen aub.**

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="radio"/> 0-9%   | <input type="radio"/> 50-59%  |
| <input type="radio"/> 10-19% | <input type="radio"/> 60-69%  |
| <input type="radio"/> 20-29% | <input type="radio"/> 70-79%  |
| <input type="radio"/> 30-39% | <input type="radio"/> 80-89%  |
| <input type="radio"/> 40-49% | <input type="radio"/> 90-100% |

**5. Hoeveel personeelsleden, uitgedrukt in voltijds equivalenten en opgedeeld naar personeels-categorieën, telde deze instelling op 01.02.2000 (dus voor alle vermelde erkenningscategorieën samen)? Vul in a.u.b.**

	Aantal uitgedrukt in voltijds equivalenten
Begeleider (opvoeder)	...
Hoofdbegeleider (hoofdopvoeder)	...
Eerste begeleider (groepschef)	...
Directieleden / Verantwoordelijken	...
Logistiek personeel	...
Administratief personeel	...
Bijzondere functies	...
Andere functies	...

**6. Hoeveel personen waren daadwerkelijk actief in deze instelling op 01.02.2000 (als titularis, interimaris, via sociale maribel/ander statuut)? Ter verduidelijking: iemand wiens contract op dat moment geschorst was (wegens ziekte, voltijdse loopbaanonderbreking enz.) telt dus niet mee. Vul in a.u.b.**

	Aantal uitgedrukt in personen/hoofden
Begeleider	...
Hoofdbegeleider	...
Eerste begeleider	...
Directieleden / Verantwoordelijken	...
Logistiek personeel	...
Administratief personeel	...
Bijzondere functies	...
Andere functies	...

**7. Zijn er bij de huidige bijzondere functies, directieleden, logistieke of administratieve personeelsleden personen die in deze instelling eerst als begeleider werkten voor ze naar deze functie doorstroomden?** *Kruis aan a.u.b.*

	Ja	Neen
Sommige directieleden/verantwoordelijken werkten eerst als begeleider in deze instelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sommige bijzondere functies werkten eerst als begeleider in deze instelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sommige administratieve personeelsleden werkten eerst als begeleider in deze instelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sommige logistieke personeelsleden werkten eerst als begeleider in deze instelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Welke situatie in verband met hoofdbegeleiders (hoofdropvoeders) vinden we in deze instelling terug?** *Kruis één antwoord aan a.u.b.*

- Deze instelling heeft geen recht op een hoofdbegeleiderfunctie → *Ga naar VRAAG 11*
- Deze instelling heeft recht op (een) hoofdbegeleider(s), maar vult deze functie (inhoudelijk) niet in → *Ga naar VRAAG 11*
- Deze instelling heeft één of meerdere hoofdbegeleiders

**9. Hoeveel hoofdbegeleiders waren er op 01.02.2000 daadwerkelijk actief per leeftijdscategorie? Ter verduidelijking: iemand wiens contract op dat moment geschorst was (wegens ziekte, voltijdse loopbaanonderbreking enz.) telt dus niet mee.** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

	Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Aantal hoofdbegeleiders	...	...	...

**10. Hoeveel van deze hoofdbegeleiders werkten eerst als begeleider in deze instelling?** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

	Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Aantal hoofdbegeleiders	...	...	...

**11. Welke situatie in verband met eerste begeleiders (groepschefs) vinden we in deze instelling terug?** *Kruis één antwoord aan a.u.b.*

- Deze instelling heeft geen recht op een eerste begeleider → *Ga naar VRAAG 14*
- Deze instelling heeft recht op (een) eerste begeleider(s) maar vult deze functie (inhoudelijk) niet in → *Ga naar VRAAG 14*
- Deze instelling heeft één of meerdere eerste begeleiders

**12. Hoeveel eerste begeleiders waren er op 01.02.2000 daadwerkelijk actief per leeftijdscategorie? Ter verduidelijking: iemand wiens contract op dat moment geschorst was (wegens ziekte, voltijdse loopbaanonderbreking enz.) telt dus niet mee.** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

	Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Aantal eerste begeleiders	...	...	...

**13. Hoeveel van deze eerste begeleiders werkten eerst als begeleider in deze instelling?** Vul het aantal personen in a.u.b.

	Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Aantal eerste begeleiders	...	...	...

Let op:

In de volgende vragen hebben we het enkel nog over begeleiders (opvoeders). We maken hierbij een onderscheid tussen begeleiders uit het residentiële, het semi-residentiële en het ambulante. U vult telkens enkel in wat voor deze instelling van toepassing is.

- Bv. deze instelling heeft enkele tehuizen en een dagcentrum: u vult alleen de gegevens in met betrekking tot 'begeleiders uit het residentiële' en 'begeleiders uit het semi-residentiële';
- Bv. deze instelling is een autonome Dienst voor thuisbegeleiding: u vult alleen de gegevens in met betrekking tot 'begeleiders uit het ambulante'.

**14. Hoeveel begeleiders waren er op 01.02.2000 daadwerkelijk actief per leeftijdscategorie? Ter verduidelijking: iemand wiens contract op dat moment geschorst was (wegens ziekte, voltijdse loopbaanonderbreking enz.) telt dus niet mee.** Vul het aantal personen in a.u.b.

	Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Aantal begeleiders uit het residentiële	...	...	...
Aantal begeleiders uit het semi-residentiële	...	...	...
Aantal begeleiders uit het ambulante	...	...	...

**15. Van hoeveel begeleiders-titularissen uit de verschillende leeftijdscategorieën was het contract geschorst op 01.02.2000 wegens langdurige ziekte (minstens één maand) of voltijdse loopbaanonderbreking?** Vul het aantal personen in a.u.b.

		Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Aantal begeleiders met <b>voltijdse loopbaanonderbreking</b>	uit het residentiële	...	...	...
	uit het semi-residentiële	...	...	...
	uit het ambulante	...	...	...
Aantal begeleiders met langdurig <b>ziekteverlof</b> (minstens één maand)	uit het residentiële	...	...	...
	uit het semi-residentiële	...	...	...
	uit het ambulante	...	...	...

**16. Hoeveel begeleiders uit deze instelling maakten sinds 1 januari 1995 gebruik van één volgende maatregelen: (1) uitloopbaan voor 50+ers / halftijdse loopbaanonderbreking vanaf 50 jaar; (2) halftijdse brugpensioen, (3) brugpensioen, (4) pensioen.** Vul het aantal personen in a.u.b.

	Uitloopbaan 50+ers (halftijdse loopbaanonderbreking)	Halftijds brugpensioen	Voltijds Brugpensioen	Pensioen
Aantal begeleiders uit het residentiële	...	...	...	...
Aantal begeleiders uit het semi-residentiële	...	...	...	...
Aantal begeleiders uit het ambulante	...	...	...	...

Indien er in deze instelling geen begeleiders van 50 jaar of ouder zijn → Ga naar VRAAG 18

**17. Becommentarieer de twee volgende stellingen over begeleiders 50+.** Kruis aan a.u.b.

	Ja	Neen
De 50+ers uit deze instelling zijn <u>frequenter afwezig</u> wegens ziekte dan hun jongere collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De 50+ers uit deze instelling zijn bij ziekte <u>langduriger afwezig</u> dan hun jongere collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Heeft u sinds 1 januari 1995 begeleiders aangeworven die 40 jaar of ouder waren?**

Slechts één antwoord aankruisen a.u.b.  Ja  Neen → Ga naar VRAAG 20

**19. Zo ja, voor welk type dienstverlening werden zij toen aangenomen?**

U kan meerdere antwoorden aankruisen.  voor het residentiële  voor het semi-residentiële  voor het ambulante

**20. Hoeveel begeleiders (titularissen) uit de verschillende leeftijdscategorieën hebben deze instelling verlaten sinds 1 januari 1995?** Vul het aantal personen in a.u.b.

	Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Begeleiders uit het residentiële	...	...	...
Begeleiders uit het semi-residentiële	...	...	...
Begeleiders uit het ambulante	...	...	...

**21. Heeft deze instelling een bedrijfsplan (CAO) afgesloten tot herverdeling van de arbeid?**

Slechts één antwoord aankruisen a.u.b..  Ja  Neen

**22. Waren er in deze instelling op 01.02.2000 begeleiders in deeltijdse loopbaanonderbreking?**

Slechts één antwoord aankruisen a.u.b..  Ja  Neen

**23. Hoeveel begeleiders uit de verschillende leeftijdscategorieën werkten deeltijds op 01.02.2000?**

Vul a.u.b. het aantal deeltijds tewerkgestelde begeleiders in, inclusief de begeleiders die deeltijds in loopbaanonderbreking zijn.

	Jonger dan 40 jaar	40 – 49 jaar	50 jaar of ouder
Begeleiders uit het residentiële	...	...	...
Begeleiders uit het semi-residentiële	...	...	...
Begeleiders uit het ambulante	...	...	...

**24. Graag weten we hoe hoog het absentisme was in deze instelling in 1999. Hoeveel dagen waren de begeleiders uit de verschillende leeftijdscategorieën in het afgelopen jaar afwezig wegens ziekte? Gelieve bij deze berekening dus de zwangerschapsverloven en arbeidsongevallen niet mee te nemen.**

Vul het totaal aantal ziekte-dagen in a.u.b. (eventueel aan de hand van de gegevens bijgehouden door uw sociaal secretariaat).

	Jonger dan 40 jaar	40 - 49 jaar	50 jaar of ouder
Begeleiders uit het residentiële	...	...	...
Begeleiders uit het semi-residentiële	...	...	...
Begeleiders uit het ambulante	...	...	...

**25. Een collega is ziek en zal een week afwezig zijn. Hoe wordt dergelijke afwezigheid meestal opgevangen? U kan per kolom meerdere antwoorden aankruisen.**

In het residentiële doen we beroep op	In het semi-residentiële doen we beroep op	In het ambulante doen we beroep op
<input type="checkbox"/> een interim <input type="checkbox"/> de vlinderploeg <input type="checkbox"/> het permanentiesysteem onder de collega's <input type="checkbox"/> een collega die vrij heeft want er is geen permanentiesysteem <input type="checkbox"/> niemand. Er wordt niet vervangen	<input type="checkbox"/> een interim <input type="checkbox"/> de vlinderploeg <input type="checkbox"/> het permanentiesysteem onder de collega's <input type="checkbox"/> een collega die vrij heeft want er is geen permanentiesysteem <input type="checkbox"/> niemand. Er wordt niet vervangen	<input type="checkbox"/> een interim <input type="checkbox"/> de vlinderploeg <input type="checkbox"/> het permanentiesysteem onder de collega's <input type="checkbox"/> een collega die vrij heeft want er is geen permanentiesysteem <input type="checkbox"/> niemand. Er wordt niet vervangen

**26. Geef aan of volgende zaken in deze instelling van toepassing zijn. Kruis aan a.u.b.**

	In het residentiële	In het semi-residentiële	In het ambulante
Van permanentie zijn bij vervanging wordt financieel gehonoreerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overuren worden gecompenseerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er zijn (gekoppelde) diensten ingeroosterd die (samen) meer dan 11u. werktijd omvatten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er zijn diensten ingeroosterd die meer dan 8u. werktijd omvatten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er zijn gebroken diensten ingeroosterd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Begeleiders kunnen een vaste avond vrijaf krijgen indien zij dit willen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er staan begeleiders alleen ingeroosterd tijdens de weekdienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**27. Hieronder sommen we mogelijke problemen bij begeleiders op. Graag weten we of deze problemen ook in deze instelling voorkomen en zo ja, of ze leeftijdsgebonden zijn. Er zijn vijf antwoordmogelijkheden:**

1. Dit is geen probleem.
2. Dit is een probleem, maar geen leeftijdsgebonden probleem.
3. Dit is een leeftijdsgebonden probleem; het komt vooral voor bij begeleiders jonger dan 40 jaar.
4. Dit is een leeftijdsgebonden probleem; het komt vooral voor bij begeleiders van 40 tot 49 jaar.
5. Dit is een leeftijdsgebonden probleem; het komt vooral voor bij begeleiders vanaf 50 jaar.

*Kruis per rij slechts één antwoord aan a.u.b.*

	Geen probleem	Geen leeftijdsgebonden probleem	Probleem vooral bij <40 jaar	Probleem vooral bij 40-49 jaar	Probleem vooral bij 50+ers
Geringe bereidheid om opleiding te volgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geringe flexibiliteit om te vervangen, tijdens vakantiedagen te werken enz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beperkt inlevingsvermogen in de problemen van de bewoners/deelnemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Te onpersoonlijke behandeling van de bewoners/deelnemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geringe betrokkenheid bij de instelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beperkte stressbestendigheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gezondheidsklachten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De VRAGEN 28 t.e.m. 38 hebben betrekking op de begeleiders die momenteel daadwerkelijk actief zijn binnen deze instelling. Het betreft dus niet de titularissen wiens contract geschorst is (wegens langdurige ziekte, voltijdse oopbaanonderbreking ...).

Indien deze instelling residentiële hulpverlening omvat → Ga naar VRAAG 28  
 Indien deze instelling semi-residentiële én ambulante hulpverlening omvat, maar **geen** residentiële hulpverlening → Ga naar VRAAG 37  
 Indien deze instelling **enkel** semi-residentiële **of** ambulante hulpverlening omvat, maar **geen** residentiële hulpverlening → Ga naar VRAAG 39

**28. Hoeveel begeleiders doen vaste nachtdiensten?** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

...

**29. Hoeveel van hen zijn 50 jaar of ouder?** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

...

**30. Hoeveel begeleiders doen helemaal geen nachten?** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

...

**31. Hoeveel van hen zijn 50 jaar of ouder?** *Vul het aantal personen in a.u.b.*

...



**32. Staan er begeleiders alleen tijdens de nachtdienst?**

*Slechts één antwoord aankruisen a.u.b.*

- Ja
- Neen

**33. Merkt u een geringere bereidheid tot het vervullen van nachtdiensten bij een bepaalde leeftijdsgroep?**

*Slechts één antwoord aankruisen a.u.b.*

- Ja
- Neen → Ga naar het kadertje vóór VRAAG 35

**34. Wie is het minst bereid tot het vervullen van nachtdiensten?**

*Slechts één antwoord aankruisen a.u.b.*

- Hoofdzakelijk begeleiders jonger dan 40 jaar
- Hoofdzakelijk begeleiders van 40 tot 49 jaar
- Hoofdzakelijk begeleiders van 50 jaar of ouder

Indien deze instelling naast de residentiële hulpverlening ...

- ... **ook** semi-residentiële hulpverlening omvat → Ga naar VRAAG 35
- ... **geen** semi-residentiële maar **wel** ambulante hulpverlening omvat → Ga naar VRAAG 36
- ... **geen** semi-residentiële, **noch** ambulante hulpverlening omvat → Ga naar VRAAG 39

**35. Hoeveel begeleiders die nu binnen deze instelling in het semi-residentiële werken, waren hier eerst als (hoofd)begeleider in het residentiële tewerkgesteld? Vul het aantal personen in.**

...

Indien deze instelling naast de residentiële hulpverlening **geen** ambulante dienstverlening omvat → Ga naar VRAAG 39

**36. Hoeveel begeleiders die nu binnen deze instelling in het ambulante werken, waren hier eerst als (hoofd)begeleider in het residentiële tewerkgesteld? Vul het aantal personen in.**

...

De vragen 37 en 38 zijn enkel bestemd voor de instellingen die semi-residentiële en ambulante hulpverlening omvatten (al dan niet in combinatie met residentiële hulpverlening). Indien deze instelling **niet** aan deze definitie voldoet → Ga naar VRAAG 39

**37. Hoeveel begeleiders die nu binnen deze instelling in het semi-residentiële werken, waren hier eerst als (hoofd)begeleider in het ambulante tewerkgesteld? Vul het aantal personen in.**

...

**38. Hoeveel begeleiders die nu binnen deze instelling in het ambulante werken, waren hier eerst als (hoofd)begeleider in het semi-residentiële tewerkgesteld? Vul het aantal personen in.**

...

**39. Nu volgt een lijst met mogelijke maatregelen voor begeleiders 50+. Voor de instellingen waar 50+ers werken; welke maatregelen past u reeds toe of welke past u niet toe maar zou u overwegen? Voor de instellingen waar (nog) geen 50+ers werken; welke maatregelen zou u overwegen? Per maatregel (dus per rij) slechts één antwoord aankruisen a.u.b.**

	Toegepast	Niet toegepast, maar te overwegen	Niet toegepast en ook niet te overwegen
Minder avondwerk voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minder weekendwerk/feestdagen voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minder nachtdiensten voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wegvallen van avondwerk voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wegvallen van weekendwerk/feestdagen voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wegvallen van nachtdienst voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wegvallen van begeleidingstaken tijdens externe vakantieverblijven voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wegvallen van tilwerk voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wegvallen van sportactiviteiten voor 50+ers die dit wensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geen (gekoppelde) diensten van meer dan 11u. in het uurrooster van 50+ers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50+ers die dit wensen, opnemen in een vaste nachtploeg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50+ers minder leefgroepuren laten doen maar hen meer betrekken bij andere taken in de instelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inbouwen van meer recuperatie in de uurroosters van 50+ers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overwerk voor 50+ers beperken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halftijdse loopbaanonderbreking voor 50+ers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogelijkheid tot voortijdige uitstroom voor 50+ers op basis van het opsparen van uren permanentie of overuren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogelijkheid tot voortijdige uitstroom voor 50+ers op basis van opgespaarde arbeidsduurvermindering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halftijds brugpensioen vanaf 50 jaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voltijds brugpensioen vanaf 55 jaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**40. Nu volgen mogelijke maatregelen voor begeleiders 40+. Welke maatregelen past u reeds toe of welke past u niet toe maar zou u overwegen? Per maatregel (dus per rij) slechts één antwoord aankruisen.**

	Toegepast	Niet toegepast, maar te overwegen	Niet toegepast en ook niet te overwegen
Langdurige vormingscursussen voor 40+ers die dit wensen, vooral met het oog op een (interne) loopbaanswitch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlof zonder wedde voor het uittesten van een job elders voor 40+ers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een sabbatjaar om te herbronnen voor 40+ers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40+ers aanzetten om naar een andere leefgroep over te stappen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40+ers aanzetten om naar een andere erkenningscategorie in de instelling over te stappen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40+ers aanzetten om naar een andere functie in de instelling over te stappen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40+ers aanzetten om naar een job elders in de welzijnssector over te stappen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40+ers formeel inschakelen bij de begeleiding van nieuwe collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40+ers inschakelen bij projecten of experimenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

