

Regionale verdieping uitstroomonderzoek

In de drie arbeidsmarktregio's die vallen onder het werkgebied van Utrechtzorg (Utrecht, Amersfoort-Eemland en de Gooi en Vechtstreek) komt de sector zorg en welzijn in 2030 maar liefst 6000 medewerkers tekort (Prognosemodel ABF Research). Dit komt vooral doordat de komende jaren een toenemend aantal mensen steeds meer en complexere zorg nodig heeft.

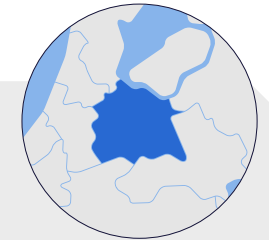
Daarnaast zijn de problemen op de arbeidsmarkt nu al alarmerend, zoals de steeds maar stijgende verzuimcijfers. Gelukkig heeft de crisis ook een boost gegeven aan mooie initiatieven om zorgpersoneel te werven én te behouden. We weten helaas dat deze inspanningen nog niet genoeg zijn.

Tussen 31 maart 2020 en 31 maart 2021 zijn er in de drie arbeidsmarktregio's 16.910 nieuwe medewerkers in de zorg komen werken, maar hebben ondertussen 12.780 medewerkers de sector verlaten (CBS AZW via [Arbeidsmarkt-inbeeld](#)). Het personeelsaanbod in de regio stijgt netto gezien dus wel, maar niet hard genoeg om de verwachte arbeidsvraag bij te benen. Om erachter te komen waarom medewerkers in zorg en welzijn vertrekken, faciliteert Utrechtzorg de regionale deelname aan het landelijke uitstroomonderzoek.

De data die dit onderzoek oplevert laat ons zien aan welke knoppen waar we als organisatie én als regio met elkaar aan kunnen draaien om het behoud van personeel te bevorderen.

Het kost immers een hoop geld om personeel te vervangen. Hoewel de kosten sterk variëren per functie, gaat men uit van een percentage van minimaal 20% van een bruto jaarsalaris. Hoe meer eisen aan een functie gesteld worden, hoe hoger de kosten zijn voor vervanging.

Bij gespecialiseerde verpleegkundigen kan dit percentage bijvoorbeeld oplopen richting de 60% -70% (Boushey & Glynn, 2012). Daarbij gaat het niet alleen om directe kosten voor bijvoorbeeld werving en selectie, maar ook om de indirecte kosten van verminderde productiviteit bij degene die weggaat en het inwerken van een nieuwe medewerker. Investeren in het behoud van medewerkers die in al in dienst zijn is dus zeker de moeite en het geld waard!



Over de data

Deze resultaten zijn gebaseerd op vragenlijstdata van:



regio Utrechtzorg (de drie arbeidsmarktregio's gecombineerd)



medewerkers in **cliëntgebonden functies**



die **vrijwillig zijn vertrokken** bij hun werkgever en een vast of tijdelijk contract hadden.



periode van **Q2 2020 t/m Q2 2021**



Wilt u ook weten hoe u uw medewerkers het beste kunt behouden? Doe dan mee aan dit doorlopende onderzoek en vergelijk de resultaten van uw organisatie met een zelfgekozen benchmark (zoals regio, branche of functiegroep). U kunt daarnaast de data combineren met uw exitgesprekken. [Klik hier](#) voor meer informatie.

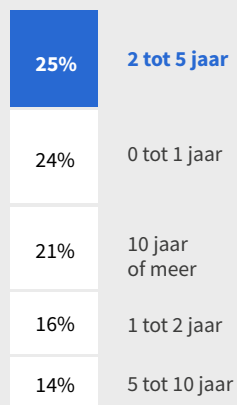
Voor de arbeidsmarkt van morgen



1. Over de respondenten

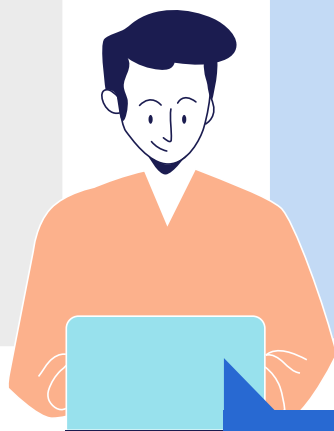
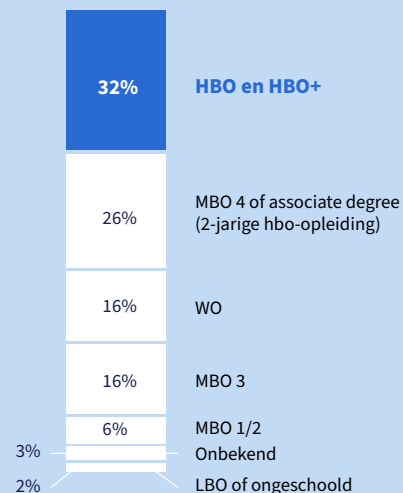
?

Hoelang was je bij je werkgever in dienst?



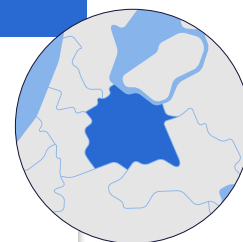
?

Op welk functieniveau was je werkzaam?



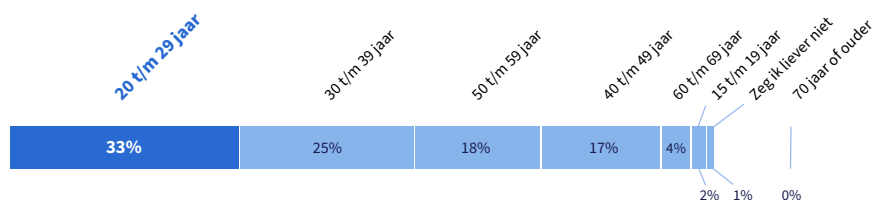
813 deelnemers aan het onderzoek, afkomstig uit **17 organisaties.**

regio **Utrechtzorg**



?

Onder welke leeftijds-categorie val je?



Voor een juiste interpretatie van de resultaten van het uitstroomonderzoek is het, net als bij elk ander onderzoek, belangrijk om een beeld te schetsen van de deelnemers. Wie zijn de medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld?

De resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op medewerkers die vrijwillig uit dienst zijn gegaan bij hun werkgever én de vragenlijst hebben ingevuld. Er zijn natuurlijk ook medewerkers die vrijwillig uit dienst gaan en de vragenlijst niet invullen. Het kan zijn dat deze groep negatiever of juist positiever is dan degenen die wél de vragenlijst hebben ingevuld, wat de resultaten enigszins kan vertekenen. Het vergroten van de respons is daarom een speerpunt van het uitstroomonderzoek.

Uit de resultaten blijkt dat

- Bijna de helft van de medewerkers die de vragenlijst heeft ingevuld hun werkgever binnen 5 jaar na de start van hun dienstverband heeft verlaten. Dit zijn zowel ervaren als minder ervaren medewerkers.
- De meeste deelnemers aan het onderzoek werkzaam waren op hbo/hbo+ -functieniveau. Ook de medewerkers die op mbo 4 niveau werkten zijn duidelijk vertegenwoordigd.
- Een groot deel van de respondenten bestaat uit jonge medewerkers.

2. Vertrekredenen & bestemming na vertrek

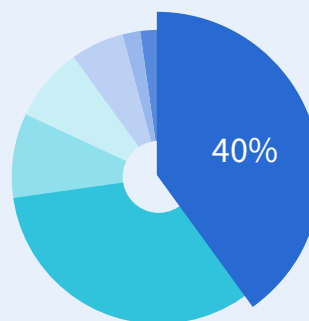
?

Wat zijn voor jou de belangrijkste reden(en) om je huidige baan op te zeggen?



?

Welke situatie is na vertrek het meest op jou van toepassing?



Uit de resultaten blijkt dat

- Deze regionale vertrekredenen overeen komen met de vertrekredenen die landelijk worden gevonden. Wat betreft de branches zien we eigenlijk alleen verschillen in de volgorde van de top 5 vertrekredenen, maar qua inhoud zijn deze gelijk aan het algemene regionale beeld.
- Er daarnaast regelmatig wordt aangegeven dat de werkgever eigenlijk niets had kunnen doen om het vertrek te voorkomen, omdat het tijd werd voor iets anders of de vertrekreden in de privésfeer lag. Achterhalen waarom mensen het tijd voor iets anders vinden zou een interessant onderwerp zijn voor toekomstig onderzoek.
- De meeste respondenten na hun vertrek bij een andere organisatie in zorg en welzijn zijn gaan werken, waarvan bijna de helft in dezelfde branche. De medewerkers blijven dus behouden voor zorg en welzijn, maar de mobiliteit ligt hoog.
- Voor werkgevers de belangrijkste wijze om vertrek te voorkomen ligt in beter communiceren en luisteren door de direct leidinggevende.

3. Resultaten per doelgroep

Bij het analyseren van de resultaten is er niet alleen naar de algemene groep respondenten gekeken, maar ook naar de resultaten van verschillende doelgroepen. Hieronder staan per doelgroep de vertrekredenen en eventuele andere opvallende resultaten vermeld.

Sectorverlaters

Naast het gebrek aan groeimogelijkheden noemen medewerkers die de sector verlaten vaker het salaris en de arbeidsvoorwaarden als belangrijkste reden om te vertrekken. Dit zijn vooral medewerkers die 10 jaar of meer in dienst waren (25%), of juist minder dan 1 jaar (21%)

Vertrekredenen

1. Loopbaanmogelijkheden	34%
2. Uitdaging in werkzaamheden	21%
3. Salaris en de arbeidsvoorwaarden	19%



ZZP'ers

Medewerkers die na hun laatste dienstverband als zelfstandige aan de slag gaan binnen de sector geven loopbaanmogelijkheden, de manier van werken en de werksfeer als vertrekredenen aan. Daarnaast is er gevraagd waarom zij specifiek als zelfstandige verder gaan. Daarop werd het voeren van eigen regie en betere arbeidsvoorwaarden het vaakst genoemd. Deze groep deelnemers bestaat voor de helft uit medewerkers die werkzaam waren in een functie op hbo- of wo niveau.

Vertrekredenen

1. Loopbaanmogelijkheden	24%
2. Manier van werken in de organisatie en aansturing door mijn leidinggevende	24%
3. Werksfeer en samenwerking binnen de afdeling/het team/de organisatie	18%

Jonge medewerkers (15-29 jaar)

De vertrekredenen van jonge medewerkers hebben allemaal te maken met leren en ontwikkelen. 34% van de jongere medewerkers wisselt binnen een jaar van baan. Het relatief snel wisselen van baan zou een methode kunnen zijn van jongeren om het gebrek aan loopbaan- en groeimogelijkheden die zij ervaren te compenseren.

Vertrekredenen

1. Loopbaanmogelijkheden	23%
2. Uitdaging in werkzaamheden	21%
3. Scholings- en opleidingsmogelijkheden	15%

Oudere medewerkers (50+)

De vertrekredenen van oudere medewerkers liggen vooral op het gebied van de werkbeleving en de uitdaging in werkzaamheden. 37% van deze groep was 10 jaar of meer in dienst bij hun voormalige werkgever. Deze medewerkers hebben vaak een schat aan kennis en ervaring.

NB: Medewerkers die met pensioen gaan zijn niet in de selectie meegenomen.

Vertrekredenen

1. Manier van werken in de organisatie en aansturing door mijn leidinggevende	24%
2. Werksfeer en samenwerking binnen de afdeling/het team/ de organisatie	19%
3. Uitdaging in werkzaamheden	16%

4. Werkbeleving en ambassadeerschap

Naast de redenen voor vertrek hebben de deelnemers aangegeven hoe zij bepaalde aspecten van hun werk hebben ervaren.

Kracht 	Verbeterpunt 
86% van de respondenten kreeg waardering en respect van cliënten/patiënten	35% van de respondenten geeft aan dat er onvoldoende gebruik is gemaakt van zijn of haar capaciteiten
79% geeft aan dat het werk inhoudelijk leuk was	32% geeft aan dat de werkgever onvoldoende aandacht gaf aan zijn of haar werkomstandigheden
71% was tevreden met de geboden werktijden	40% geeft aan te weinig betrokken te zijn geweest bij belangrijke besluiten
72% vond het werk lichamelijk gezien goed uitvoerbaar	29% geeft aan dat er niet voldoende collega's waren om het werk uit te kunnen voeren
73% geeft aan dat de samenwerking met collega's goed verliep	30% vond dat de direct leidinggevende niet goed in staat was hem of haar goed te begeleiden en/of ondersteunen als dat nodig was

Net Promotor Score (NPS) = -27

Slechts 13% van de medewerkers beveelt zijn of haar voormalig werkgever aan bij anderen en is daarmee een ambassadeur van de organisatie. 40% van de oud-medewerkers beveelt zijn of haar oude werkgever juist niet aan. Wanneer medewerkers hun organisatie verlaten, zijn ze nog steeds een uithangbord voor die organisatie wanneer zij over hun voormalig werkgever praten. Daarom is het belangrijk om zoveel mogelijk ambassadeurs te hebben onder de vertrekkende medewerkers. Landelijk gezien is de NPS onder deelnemers aan het uitstroomonderzoek -22, iets beter dan in de regio Utrechtzorg.

Wat is de Net Promotor Score (NPS)?

De NPS is een meetinstrument om snel en gemakkelijk tevredenheid en loyaliteit te meten. Er wordt slechts één vraag gesteld, namelijk of iemand zijn of haar voormalig werkgever zou aanbevelen bij familie en vrienden.

De mensen die positief antwoorden worden ook wel ambassadeurs genoemd en de mensen die negatief antwoorden zijn de critici. Er is ook één categorie mensen die neutraal antwoordt. De NPS wordt berekend door het percentage critici af te trekken van het percentage ambassadeurs. Hoe hoger de NPS, hoe beter. Een positieve score (boven de 0) betekent dus dat er meer ambassadeurs zijn dan critici.

5. Wat staat ons nu te doen?

Het behoud van personeel is urgent én belangrijk. Welke stappen kunt u (zelf of samen met ons) ondernemen om hiermee aan de slag te gaan en daadwerkelijk verandering te creëren?

1. Krijg objectief inzicht in de vertrekredenen van uw medewerkers én redenen waarom huidige medewerkers blijven.

Neem om te beginnen deel aan het doorlopend uitstroomonderzoek, waar sinds kort ook een prioriteitenanalyse wordt gemaakt: welke onderwerpen zou u prioriteit moeten geven als het gaat om de impact op uw medewerkers? Vul de data aan met kwalitatieve input uit bijvoorbeeld exit-interviews of interviews met huidige medewerkers. Of maak gebruik van een digitaal vertelpunt, zoals in het project [Jouw verhaal, onze zorg](#).

2. Doe het samen.

Inzicht in de eigen organisatie is echter niet genoeg. Alleen door samen op te trekken, van elkaar te leren en samen te werken is het mogelijk om waardevolle medewerkers te behouden voor de sector in zijn totaliteit. Hoewel het verleidelijk is om de aandacht vooral op de eigen organisatie te richten, zijn de uitdagingen waarvoor organisaties staan dusdanig groot en complex, dat we elkaar nodig hebben om vooruit te komen.



Blijf op de hoogte van andere regionale ontwikkelingen via onze [nieuwsbrief](#) en social media



Op welke manier kunt u samen optrekken?

- Laat u inspireren en deel ervaringen op het gebied van behoud en duurzame inzetbaarheid. Sluit u bijvoorbeeld aan bij ons [HR-netwerk](#). Zo wordt er tijdens bijeenkomsten van dit netwerk uitgewisseld wat men verstaat onder duurzame inzetbaarheid en welke interventies organisaties al inzetten op dit vlak.
- Deel best practices op het gebied van leren en ontwikkelen met elkaar. Wilt u weten wat onze regionale visie is op het gebied van leren en ontwikkelen? Lees dan [hier](#) het Manifest: *Samenwerken aan een lerende regio* en sluit u aan bij het [netwerk Leren en ontwikkelen](#).
- Om medewerkers te kunnen laten doorgroeien, is er natuurlijk ook nieuwe aanwas nodig om de gaten die daardoor gaan vallen op te vullen. Meer weten en samenwerken op het gebied van werving en selectie? Sluit dan aan bij ons [Recruitersnetwerk](#). Recruiters kunnen ook [een rol spelen](#) in het voeren van exitinterviews.
- Zet mogelijk interventies op het gebied van behoud gezamenlijk en op een systematische manier in. Een mooie methode is actieleren van het Actie Leer Network, waarin gestructureerd met de werkvloer gezocht wordt naar oplossingen, om daar vervolgens mee te experimenteren. In dit [inspiratiemagazine](#) kunt u meer lezen. Zoekt u inhoudelijke inspiratie voor interventies op het gebied van behoud? Kijk dan in het portfolio van [Merkbaar Beter](#).

Voor de arbeidsmarkt van morgen