

Uitstroomonderzoek Transvorm

Behoud van medewerkers is een onderwerp dat hoog op de agenda staat bij zowel werkgevers in zorg en welzijn als Transvorm. De zorg- en welzijnssector kampt met oplopende personeelstekorten en het vasthouden van zoveel mogelijk opgeleide medewerkers is dan ook cruciaal. Toch laten databestanden over de zorgsector al langere tijd zorgwekkende cijfers zien over het verloop van met name jonge zorgmedewerkers.

Nadeel van de geraadpleegde databestanden is echter dat deze bestanden geen onderscheid maken in het vertrek van cliëntgebonden medewerkers en medewerkers van staf- of ondersteunende afdelingen. Daarnaast zeggen de cijfers nog niets over de redenen van medewerkers om te vertrekken en geven ze ook geen feedback op wat een werkgever anders had kunnen doen. Het is ook niet mogelijk om de gegevens uit te splitsen naar functie(niveau).

Daarom is Transvorm in het voorjaar van 2019 gestart met een doorlopend uitstroomonderzoek. Samen met de andere regionale werkgeversverenigingen in zorg en welzijn willen we meer inzicht krijgen in de vertrekmotivatie en vertrekbestemming van vertrekkende medewerkers. Doordat deelnemende organisaties hun vertrekkende medewerkers nu allemaal dezelfde vragenlijst voorleggen, kunnen we voor het eerst diepgaand inzicht geven in vertrekkende medewerkers.

In deze publicatie kijken we –tenzij anders vermeld- naar de uitkomsten van **cliëntgebonden** functies in de provincie Noord-Brabant die op **eigen initiatief** zijn vertrokken bij hun werkgever. De data zijn verzameld tussen **april 2019 en augustus 2020**.

Meer informatie?

Naast deze publicatie verschijnen er ook vijf verdiepende themapublicaties die uitstroom steeds vanuit een andere invalshoek benaderen. Het gaat dan om:

- leeftijd;
- lengte dienstverband voor vertrek;
- branche;
- vertrekbestemming (binnen of buiten de zorgsector) en
- functies.

Deelnemen aan het onderzoek?

Transvorm en de deelnemende organisaties blijven data verzamelen onder vertrekkende medewerkers. Organisaties die nog niet deelnemen aan het onderzoek kunnen zich nog aanmelden. Voor meer informatie over deelname, neem contact op met **Aniek van der Meulen Bosma** (beleidsadviseur/onderzoeker) via **a.vdmeulenbosma@transvorm.org**.

Impact van corona

De data zijn verzameld tussen april 2019 en augustus 2020. Over het algemeen zijn er in deze korte periode weinig grote veranderingen te zien. Toch zien we in het tweede kwartaal van 2020, dat werd gedomineerd door de corona-uitbraak, een aantal opvallende trendbreuken ontstaan. Vertrokken zorgmedewerkers waren over het algemeen veel positiever dan de vertrokken medewerkers in

eerdere kwartalen. In het tweede kwartaal stijgt de waardering voor arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden. Bij de waardering voor arbeidsvoorwaarden is een dergelijke uitschieter omhoog minder goed waarneembaar. Dit komt mede doordat daar al vanaf het tweede kwartaal van 2019 een stijgende lijn in te zien is. Deze lijn stijgt tijdens het tweede kwartaal van 2020 wel door, maar is dus geen uitschieter zoals bij arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden.

Duiken we iets dieper in de arbeidsomstandigheden, dan zien we dat uitgerekend in het tweede kwartaal van 2020 voor het eerst meer dan de helft van de medewerkers positief was over de ervaren werkdruk. Ook de stelling dat er voldoende collega's beschikbaar waren voor de werkzaamheden piekte juist in het tweede kwartaal. Het lijkt er dus op dat de extreme omstandigheden de respondenten positiever/milder gestemd hebben.

Resultaten algemeen

In totaal hebben 1842 vertrokken medewerkers van Brabantse zorg- en welzijnsorganisaties de vragenlijst ingevuld. Het overgrote deel van hen (1494) had een cliëntgebonden functie.

Daar waar we voldoende respondenten (+ 200) hebben, maken we een uitsplitsing naar verschillende functie(s)(groepen). Deze resultaten zijn opgenomen in de themapublicatie 'Uitstroom naar functie'.

	Totaal	Cliëntgebonden	Verpleegkundige beroepen ¹	Verzorgenden
Totaal	1842	1494	230	308
Eigen initiatief	1462 (79,4%)	1226 (82,1%)	195 (84,8%)	265 (86,0%)
Pensioen	170 (9,2%)	120 (8,0%)	18 (7,8%)	25 (8,1%)
Gedwongen	186 (10,1%)	132 (8,8%)	14 (6,1%)	16 (5,2%)
Onbekend	24 (1,3%)	16 (1,1%)	3 (1,3%)	2 (0,6%)

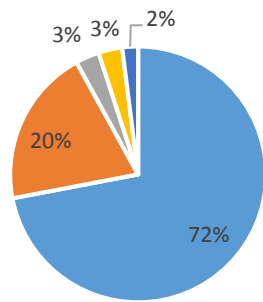
Het aandeel medewerkers dat op eigen initiatief de werkgever verlaat is iets hoger onder cliëntgebonden medewerkers dan onder de totale groep medewerkers. Dit komt waarschijnlijk door de gunstige arbeidsmarktpositie van zorgmedewerkers. Doordat er veel schaarste is, zullen werkgevers minder snel overgaan tot gedwongen ontslag of het niet verlengen van tijdelijke contracten van mensen die moeilijk te vervangen zijn. Anderzijds zorgt de gunstige arbeidsmarktpositie van cliëntgebonden personeel er ook voor dat het voor hen minder risicovol is om zelf van baan over te stappen; er zijn veel mogelijkheden en veel werkgevers zijn inmiddels bereid om bij moeilijk vervulbare vacatures meteen een vast contract te bieden aan nieuwe medewerkers. Dit maakt dat meer mensen op eigen initiatief durven te vertrekken.

Contractvormen

Een ruime meerderheid van 72% van de vertrokken medewerkers had een vast contract voordat ze hun baan opzegden. 20% van de medewerkers had een tijdelijk contract. De overige 8% bestaat uit medewerkers die ofwel in het kader van hun opleiding (bbf/stage) of naast een opleiding (bijbaan/vakantiebaan) werkzaam waren voor de organisatie.

¹ Het betreft hier alle mbo-verpleegkundigen, hbo-verpleegkundigen, gespecialiseerd verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten.

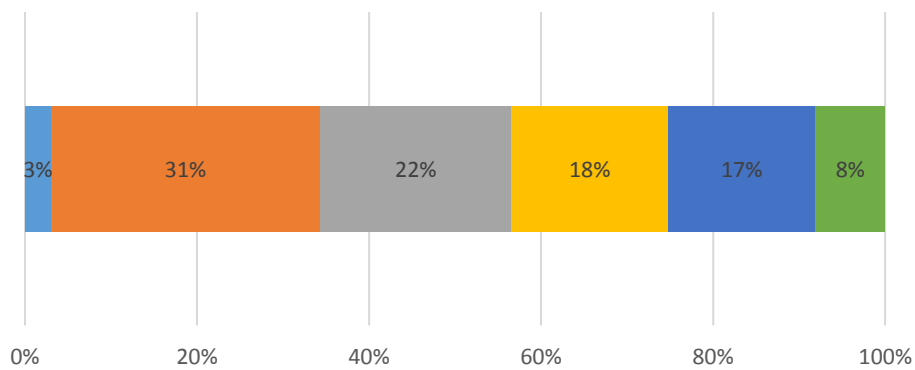
Contractvormen vertrokken medewerkers



- Vast contract
- Tijdelijk contract
- Bijbaan: vakantie/weekend
- Leer/werkovereenkomst
- Stagecontract

Leeftijd bij vertrek

Leeftijdsopbouw vertrokken medewerkers

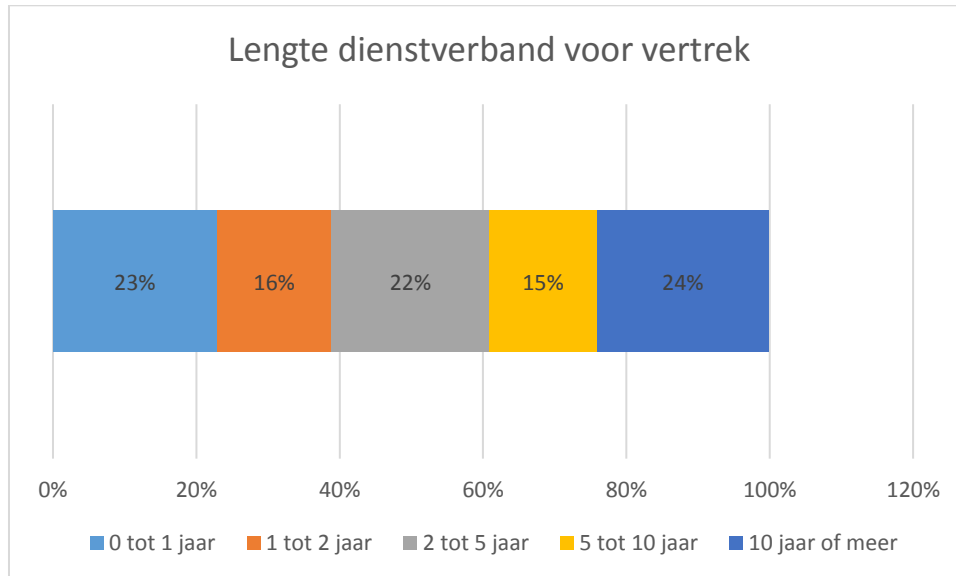


- 15 t/m 19 jaar
- 20 t/m 29 jaar
- 30 t/m 39 jaar
- 40 t/m 49 jaar
- 50 t/m 59 jaar
- 60 t/m 69 jaar

- Een derde deel van de vertrokken medewerkers was jonger dan 30 jaar.
- Een kwart van de medewerkers is ouder dan 50 op het moment van vertrek.
- Meer weten over de verschillen in vertrekredenen tussen leeftijdsgroepen? Lees dan de themapublicatie 'Uitstroom naar leeftijd'.

Lengte dienstverband

Een van de zorgen rondom uitstroom is dat mensen vaak al snel na binnenkomst in een organisatie vertrekken. Daarom is aan de respondenten gevraagd hoe lang ze in dienst waren bij hun vorige werkgever.



- Bijna een kwart van de medewerkers was korter dan een jaar in dienst bij de werkgever.
- Een vergelijkbaar aandeel werkte juist al langer dan 10 jaar bij de werkgever.
- Meer weten over de vertrekredenen van medewerkers die kort in dienst waren bij een werkgever en de verschillen met langere dienstverbanden? Lees dan de aanvullende publicatie 'Uitstroom naar lengte dienstverband'.

Vertrekredenen

Vertrekkende medewerkers konden uit een lijst van 22 mogelijke vertrekredenen aangeven welke twee redenen voor hen het belangrijkste waren bij hun besluit om te vertrekken.

De vijf meest genoemde redenen voor vertrek zijn als volgt:

Werksfeer en samenwerking binnen de afdeling/het team/de organisatie	17%
Loopbaanmogelijkheden	17%
Uitdaging in werkzaamheden	16%
Manier van werken in de organisatie en aansturing door mijn leidinggevende	15%
Inhoud van mijn werk en/of de cliënten/patiënten	12%

- Dat de vertrekredenen 'loopbaanmogelijkheden', 'uitdaging in werkzaamheden' en 'inhoud van mijn werk en/of de cliënten/patiënten' allemaal in de top 5 voorkomen, geeft aan dat de persoonlijke ontwikkeling van mensen binnen de eigen functie een belangrijke rol spelen bij de keuze voor een nieuwe baan.
- Wat opvalt is dat 'opleidingsmogelijkheden' met 4% veel minder vaak genoemd wordt, terwijl dit toch ook een rol speelt bij de professionele ontwikkeling van medewerkers.
- Wat verder opvalt is dat 'werkstress/werkdruk' door 8% van de respondenten als belangrijkste reden voor vertrek wordt genoemd. Werkdruk behoort daarmee dus niet tot

de vijf belangrijkste redenen voor vertrek. Ondanks dat uit veel onderzoeken blijkt dat zorgpersoneel veel werkdruk ervaart en er ook verbanden zijn tussen werkdruk en verlooptentatie. Mogelijk dat medewerkers die de werkdruk het meest ervaren, minder energie/tijd hebben om een overstap van baan te maken. Of dat men vermoedt dat een overstap naar een andere werkgever op dit gebied geen verschil zal maken.

Vertrek voorkomen

Medewerkers is ook gevraagd wat de werkgever anders had kunnen doen om hem/haar toch te kunnen behouden voor de organisatie.

Niets, het werd tijd voor iets anders	30%
Geen, mijn vertrekredenen lag in de privésfeer	20%
Beter communiceren / luisteren door direct leidinggevende	20%
Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden bieden	15%
Verminderen van de werkdruk	11%

- De helft van de vertrokken medewerkers geeft aan dat de werkgever eigenlijk niets had kunnen doen om de medewerker te behouden.
- Ofwel omdat de medewerker het tijd vond voor iets anders (30%), ofwel omdat de redenen voor vertrek in de privésfeer lag (20%).
- Werkdruk verminderen was geen belangrijke vertrekredenen, maar komt wel voor in de top 5 als het gaat om de vraag wat de werkgever anders had kunnen doen om de medewerker te behouden.
- De overige twee verbeterpunten tonen overeenkomsten met de belangrijkste redenen voor vertrek:
 - Verbeterpunt 'Beter communiceren/luisteren door leidinggevende' sluit aan op de vertrekredenen 'Werksfeer' (1) en 'Manier van werken in de organisatie en aansturing door mijn leidinggevende' (4).
 - Ook het verbeterpunt 'Meer ontwikkel/doorgroeimogelijkheden bieden' is duidelijk terug te zien bij de belangrijkste vertrekredenen: 'Loopbaanmogelijkheden'(2) en 'Uitdaging in werkzaamheden' (3).

Zoeken naar een nieuwe baan

Driekwart van de vertrokken medewerkers is zelf op zoek gegaan naar een nieuwe baan. Bijna een kwart (23%) geeft aan dat zij door de nieuwe werkgever zijn benaderd voor een baan. 2% van de medewerkers werkt momenteel via een uitzendbureau.

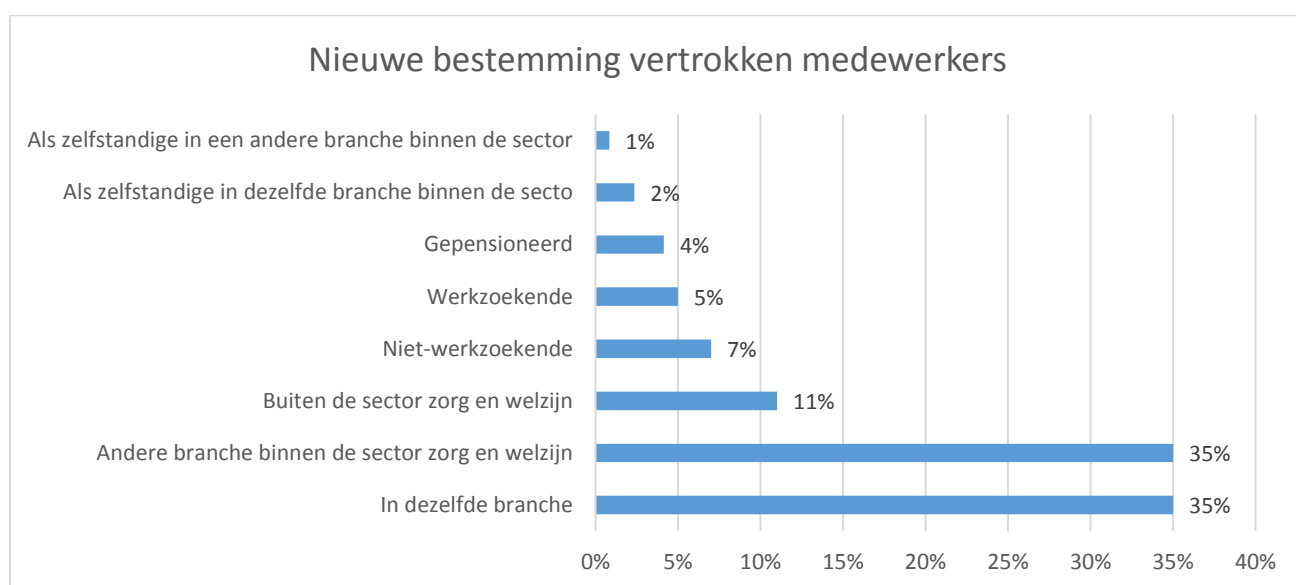
Vertrokken medewerkers vonden hun huidige baan het vaakst via:

1. een vacaturesite (34%)
2. door kennissen (25%)
3. de website van de organisatie (18%)

Een kwart van de vertrokken medewerkers heeft de nieuwe baan dus gevonden via het eigen kennissennetwerk. Dit toont nogmaals aan dat huidige medewerkers belangrijke ambassadeurs zijn voor nieuwe medewerkers.

De nieuwe werksituatie

- Bijna driekwart van de vertrokken medewerkers blijft in de sector werken (73%, waarvan 3% op ZZP-basis).
- 11% van de cliëntgebonden medewerkers verlaat de zorgsector.
- Daarnaast is een deel nog werkzoekend, een deel met (vroeg)pensioen en een deel is anderszins niet meer beschikbaar voor werk.



Impact van vertrek uit de sector

Het verloop in de zorg- en welzijnssector ligt rond de 20% per jaar². Van die groep verlaat dus zo'n 11% de zorgsector. Omgerekend naar daadwerkelijke zorgmedewerkers betekent dit voor de provincie Noord-Brabant jaarlijks een verlies van 3000 tot 4000 zorgverlenende medewerkers. Dit staat nog los van de zorgmedewerkers die de sector verlaten door pensionering. En dat elk jaar. Het is dus van groot belang om de uitstroom naar andere sectoren zo klein mogelijk te maken.

Van de medewerkers die nu niet meer in de zorgsector werkzaam zijn (werkzoekend, niet beschikbaar voor werk en werkzaam buiten sector zorg en welzijn), is 81% van de respondenten wel bereid om later terug te keren in de zorgsector.

In het aanvullende artikel 'Uitstroom naar vertrekbestemming' vindt u meer informatie over de verschillen tussen medewerkers die in de sector blijven en de medewerkers die de sector hebben verlaten.

² AZW/CBS

Belangrijkste conclusies

- Ruim 80% van de cliëntgebonden medewerkers in zorg en welzijn vertrekt op eigen initiatief bij de werkgever.
- Ruim 70% van hen had een vast contract.
- De belangrijkste redenen voor vertrek zijn:
 - Werksfeer en samenwerking binnen de afdeling/het team/de organisatie
 - Loopbaanmogelijkheden
 - Uitdaging in werkzaamheden
 - Manier van werken in de organisatie en aansturing door mijn leidinggevende
 - Inhoud van mijn werk en/of de cliënten/patiënten
- De helft van de vertrokken medewerkers geven aan dat hun werkgever het vertrek niet had kunnen voorkomen.
- Bij medewerkers waar het vertrek wel voorkomen had kunnen worden, waren betere communicatie, ontwikkelmogelijkheden en lagere werkdruk de meest genoemde verbeterpunten.
- 73% van de medewerkers blijft in de sector, 11% vertrekt naar een andere sector.
- Van de medewerkers die nu in een andere sector gaat werken is 81% wel bereid ooit terug te keren in de sector.

Voor werkgevers die het verloop uit hun organisatie willen terugdringen, is het belangrijk om eerst goed in kaart te hebben wat de wensen en waarden van de van de individuele medewerkers zijn. De vijf belangrijkste vertrekredenen laten zien dat medewerkers vaak vertrekken vanwege professionele uitdaging (loopbaanmogelijkheden, uitdaging in werkzaamheden en inhoud van het werk) en vanwege werkomstandigheden (werksfeer en samenwerking binnen de organisatie en manier van werken en aansturing binnen de organisatie).

In de verdiepende thema-artikelen wordt duidelijk dat deze twee hoofdthema's niet voor alle groepen vertrekkende medewerkers even belangrijk zijn. Zo zien we bij jonge medewerkers bijvoorbeeld de vertrekredenen rondom professionele uitdaging meer terugkomen en bij verzorgenden vooral de werkomstandigheden.

Het terugdringen van verloop vraagt dan ook niet om een *one size fits all- aanpak*, maar om een specifieke aanpak die ontstaat vanuit een goede dialoog tussen medewerker en organisatie. Breng de wensen en waarden van zowel werkgever als medewerker in kaart en ga samen aan de slag met de thema's waar deze wensen en waarden niet in balans zijn.

Deelnemen aan het onderzoek of meer informatie?

Transvorm en de deelnemende organisaties blijven data verzamelen onder vertrekkende medewerkers. Heeft u door het lezen van dit artikel interesse gekregen in deelname? Organisaties die nog niet deelnemen aan het onderzoek kunnen zich nog aanmelden. Voor meer informatie of deelname aan het onderzoek, neem contact op met **Aniek van der Meulen Bosma** (beleidsadviseur/onderzoeker) via a.vdmeulenbosma@transvorm.org.