

# Samen voor behoud

***‘Verloop onder medewerkers in zorg en welzijn’ is een belangrijk thema. Met oplopende personeelstekorten is iedereen in de sector hard nodig. Verschillende partijen doen, ieder vanuit hun eigen perspectief en expertise, onderzoek naar de uitstroom en het behoud van medewerkers in zorg en welzijn.***

## Gezamenlijke aanpak

IZZ, Avans Hogeschool en Transvorm bundelen hun krachten. Door het combineren van onderzoeksresultaten en een hieruit volgende aanpak dringen we samen de uitstroom van zorgmedewerkers terug.

- Stichting IZZ onderzocht het psychisch zorggebruik en de verloopintenties van haar leden en keek hierbij naar verschillen tussen leeftijdsgroepen. Met name de uitkomsten van jonge zorgmedewerkers geven reden tot zorgen.

Aan de Zorggebruik-analyse nemen jaarlijks ruim 147.000 zorgmedewerkers deel. Circa 12.000 zorgmedewerkers vullen jaarlijks de monitor Gezond Werken in de Zorg, met o.a. de verloopintentie, in.

- Avans Hogeschool liet onderzoek doen onder hun Verpleegkunde studenten en recent afgestudeerde alumni: hoe zien zij hun toekomst in de sector zorg en welzijn?

Aan dit onderzoek namen 213 studenten en 236 gediplomeerde verpleegkundigen deel. Het onderzoek liep van januari tot mei 2020.

- Transvorm doet onderzoek onder zorg- en welzijnsmedewerkers die vertrokken zijn bij hun werkgever. Dit onderzoek kijkt onder andere naar vertrekredenen, bestemming en verbeterpunten om vertrek te voorkomen.

Aan dit onderzoek namen 1.226 vrijwillig vertrokken zorgverlenende medewerkers en 212 vrijwillig vertrokken hbo-verpleegkundigen jonger dan 30 jaar deel.

Het onderzoek loopt nog steeds, maar de gebruikte data in deze publicatie is van april 2019 tot en met juli 2020.

In deze publicatie leggen we de verbinding tussen de (eerste) uitkomsten van de drie onderzoeken. En we geven inzicht in de vervolgstappen die we zien.

### **Belangrijk: mobiliteit binnen en buiten de sector**

Binnen het thema behoud is het belangrijk om het verschil tussen mobiliteit *binnen* de zorgsector en mobiliteit *buiten* de zorgsector te onderscheiden. De eerste vorm van mobiliteit is voor de zorgsector gezond: het zorgt voor vers bloed en geeft medewerkers meer loopbaanmogelijkheden. Wel is het voor werkgevers belangrijk om ervoor te zorgen dat medewerkers niet te snel weer vertrekken. Het werven en inwerken van nieuwe medewerkers vraagt om een investering die je meestal niet binnen een jaar terugverdiend. Het vertrek van medewerkers die korter dan twee jaar in dienst zijn geweest, is daarom niet wenselijk voor organisaties. De kosten die horen bij dit verloop, zijn beter besteed aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg.

Mobiliteit naar *buiten* de zorgsector betekent in de huidige arbeidsmarkt met grote tekorten een verlies van mensen die hard nodig zijn.

## De onderzoeken

**Ledencollectief IZZ** heeft veel informatie over het zorggebruik van zorgpersoneel. Zij zien onder (jonge) zorgmedewerkers signalen voor toenemend psychisch zorggebruik en een hogere vertrekintentie. IZZ doet onderzoek naar de gezondheid en het welzijn op het werk onder jonge zorgmedewerkers<sup>1</sup>. Daarnaast onderzoeken zij, in samenwerking met CNV Jongeren en Jong RAAT, waar jonge zorgmedewerkers tegenaan lopen en waar de behoefte aan ondersteuning vanuit de zorgorganisatie ligt<sup>2</sup>. Dit doen zij met behulp van focusgroepen met jongeren en HR-medewerkers.

Ook **Avans Hogeschool** maakt zich zorgen om de cijfers over uitstroom onder jong zorgpersoneel. Zij leiden veel hbo-verpleegkundigen op die hard nodig zijn op de werkvloer. Maar weet de zorgsector hen wel voldoende vast te houden na diplomering? Avans deed daarom onderzoek onder hun studenten verpleegkunde (3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> jaars) en alumni (die maximaal 5 jaar geleden zijn afgestudeerd) naar de ervaringen tijdens studie, stage en op de werkvloer. Wat betekenen deze ervaringen voor de verloopintenties van hbo-verpleegkundigen?

**Transvorm** signaleerde in landelijke databases zorgwekkende cijfers over de uitstroom van zorgmedewerkers naar buiten de sector. Met name onder jongeren waren de cijfers alarmerend. Reden voor Transvorm om (samen met andere regionale werkgeversverenigingen) een grootschalig doorlopend uitstroomonderzoek te starten. Alleen zo krijgen we antwoorden waarmee we de cijfers uit databases kunnen duiden en verbeteren. In het onderzoek van Transvorm zijn alle branches en alle functies in zorg en welzijn vertegenwoordigd<sup>3</sup>.

## De resultaten

Combineren we de resultaten van de drie onderzoeken, dan kunnen we een belangrijke verbinding leggen tussen de vertrekintentie en daadwerkelijk vertrek. Daar waar de onderzoeken van Avans en IZZ zich primair richten op de intenties tot vertrek, ondervraagt Transvorm uitsluitend mensen die daadwerkelijk vertrokken zijn. Doordat er zowel verschillen als overeenkomsten tussen de onderzochte groepen zijn, bekijken we de resultaten vanuit verschillende oogpunten:

- Allereerst kijken we naar de algemene vertrekredenen van zorgverlenende medewerkers<sup>4</sup> (Transvorm);
- daarna maken we een verdiepingsslag naar leeftijd (IZZ, Avans en Transvorm);
- en als laatste specifiek naar jonge hbo-V verpleegkundigen (Avans en Transvorm).

<sup>1</sup> <https://www.izz.nl/zorgorganisaties/thema/onderzoek/behoud-jong-zorgtalent/artikelen/onderzoek-naar-gezondheid-en-welzijn-op-het-werk-onder-jongeren-in-de-zorg>

<sup>2</sup> <https://www.izz.nl/zorgorganisaties/thema/onderzoek/behoud-jong-zorgtalent>

<sup>3</sup> <https://transvorm.arbeidsmarktinbeeld.nl/uitstroomonderzoek-transvorm>

<sup>4</sup> Dit zijn medewerkers die daadwerkelijk zorg verlenen, zoals begeleiders, therapeuten, verpleegkundigen. Het gaat hier dus niet om facilitaire of administratieve banen in de sector zorg en welzijn.

## Verloop algemeen

De meeste genoemde vertrekredenen van alle zorgverlenende medewerkers die vrijwillig zijn vertrokken bij hun werkgever (onderzoek Transvorm), zijn:

• 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%

Van deze medewerkers blijft 73% in de zorgsector werken. Van de medewerkers die niet langer in de zorgsector werken, gaat 4% met (vervroegd) pensioen, is 5% werkzoekend en 7% niet-werkzoekend. De overige 11% van de vertrokken medewerkers is werkzaam buiten de zorgsector. Dit is alarmerend. Als de zorgsector elk jaar 11% van de totale uitstroom verliest aan andere sectoren, betekent dat cumulatief een groot verlies aan opgeleide zorgmedewerkers.

## Verloop naar leeftijd

### *Verloopintenties naar leeftijd*

De onderzoeken van Avans Hogeschool en IZZ richten zich voornamelijk op het huidige dienstverband van medewerkers: hebben zij de intentie om te vertrekken en waarom? Uit onderzoek van IZZ blijkt dat de verloopintentie onder jongeren groter is dan onder ouderen: 54% van de jonge zorgmedewerkers (<35 jaar) geeft aan er wel eens over na te denken om ander werk te zoeken binnen of buiten de eigen zorgorganisatie. Van de oudere medewerkers (> 55 jaar) geeft 30% aan hierover na te denken. 7% van de jonge zorgmedewerkers geeft aan van plan te zijn om buiten de zorgsector te gaan werken, tegenover 5% van de oudere medewerkers.

### *Daadwerkelijk verloop naar leeftijd*

De onderzoeksresultaten van Transvorm kennen drie leeftijdscategorieën:

- Jonger dan 30
- Tussen de 30 en 49 jaar
- 50 jaar en ouder

Opvallend is dat voor alle drie de groepen 'werksfeer en samenwerking binnen de afdeling/het team/de organisatie' en 'uitdaging in werkzaamheden' in de top 5 van vertrekredenen staat.

Voor mensen boven de 30 is de werksfeer wel een aanzienlijk belangrijkere reden voor vertrek dan voor jongere medewerkers.

De oudste generatie benoemt 'uitdaging in werkzaamheden' juist veel minder nadrukkelijk. Mogelijk doordat zij minder bezig zijn met loopbaanplanning en persoonlijke ontwikkeling dan jongere medewerkers. Dit blijkt ook uit de vertrekredenen 'loopbaanmogelijkheden'. Deze wordt door de jongeren het meest belangrijk gevonden. Ook de middengroep (tussen 30 en 49 jaar) benoemt dit in 18% van de gevallen. Bij de oudste groep komt deze reden niet voor in de top 5.

Jongeren vertrekken vaak omdat ze een opleiding hebben afgerond en daardoor stappen zetten in hun loopbaan. Daarnaast zie je ook de vertrekredenen 'privéomstandigheden' vaker terug. Deze reden zie je tevens terug bij de oudste groep medewerkers. Een mogelijke

verklaring daarvoor zien we bij hun vertrekbestemming. Een aanzienlijk deel van de oudere medewerkers dat vertrekt, geeft namelijk aan (vervroegd) met pensioen te gaan.

Oudere medewerkers noemden 'De manier van werken in de organisatie en aansturing door mijn leidinggevende' als belangrijkste vertrekreden. Dit was ook een veelgenoemde reden bij de middengroep. Voor jongeren speelde dit minder mee in de vertrekoverweging.

## Hbo-verpleegkundigen

### *Verloopintenties onder hbo-verpleegkundigen*

In het onderzoek van Avans overweegt 42% van de respondenten ander werk. 17% van de respondenten heeft ook daadwerkelijk gezocht naar ander werk in de 6 maanden voor het onderzoek. De redenen van degenen die daadwerkelijk op zoek gingen naar ander werk waren:

- salaris;
- doorgroeimogelijkheden;
- werk-privébalans;
- interessantere functie-inhoud en
- lagere fysieke belasting.

### *Studiekeuze en verwachtingen loopbaan*

95% van de respondenten (alumni en studenten) noemen interesse in het vakgebied als belangrijkste reden voor hun studiekeuze. Toch geeft op dit moment 23% van de studenten aan te twijfelen om na diplomering in de sector te gaan werken. 3% van de studenten geeft nu al aan niet in de zorg te willen gaan werken.

### *Daadwerkelijk verloop hbo-verpleegkundigen*

Uit de onderzoeken van Avans en Transvorm blijkt dat het grootste deel van de mobiliteit onder jonge hbo-verpleegkundigen binnen de zorgsector plaatsvindt. 95% van de gediplomeerde verpleegkundigen die deelnamen aan het onderzoek van Avans is nog altijd werkzaam in de zorgsector. 3% is helemaal niet meer werkzaam en 3% is buiten de zorgsector gaan werken.

Van de respondenten van Transvorm (vrijwillig vertrokken hbo-verpleegkundigen jonger dan 30 jaar) gaf ruim 3% aan dat zij buiten de zorgsector zijn gaan werken. Een klein deel is werkzoekend of niet meer werkzaam. 187 jonge verpleegkundigen (88%) zijn in de sector blijven werken. Het overgrote deel (86%) blijft ook werkzaam als verpleegkundige. 10% kiest voor een ander zorgberoep en 3% blijft binnen de zorgsector in een niet-cliëntgebonden functie (management).

Hoewel het zeker positief te noemen is dat veel verpleegkundigen binnen de sector werkzaam blijven, is het snelle vertrek van jonge medewerkers een punt van zorg. 42% van de verpleegkundigen die in de sector blijft werken, was korter dan 2 jaar in dienst bij de vorige werkgever.

### *Vertrekredenen hbo-verpleegkundigen*

In het uitstroomonderzoek van Transvorm gaven jonge hbo-verpleegkundigen dit als belangrijkste vertrekreden(en):

- loopbaanmogelijkheden;
- uitdaging in werkzaamheden;
- reistijd woon-werk;
- opleidingsmogelijkheden en

- manier van werken in de organisatie.

Salaris is de meest genoemde reden van alumni om uit te kijken naar ander werk. Als we dit vergelijken met de daadwerkelijke redenen voor vertrek dan zien we dat salaris en arbeidsvoorwaarden hier geen prominente rol lijken te spelen. Mogelijk ook doordat de gehele zorgsector dezelfde functiewaarderingssystematiek hanteert en de cao's weinig ruimte bieden aan werkgevers om een beter aanbod te doen.

IZZ ziet een verband tussen verloopintentie en werkdruk, emotionele uitputting en bevlogenheid. Jonge medewerkers die wel eens nadenken over ander werk binnen of buiten de eigen zorgorganisatie of die van plan zijn om buiten de zorgsector te gaan werken, ervaren meer werkdruk, zijn minder bevlogen en meer emotioneel uitgeput, dan zorgmedewerkers die deze verloopintentie niet of nauwelijks hebben. Hoewel er uit het onderzoek van IZZ naar voren komt dat er een verband is tussen verloopintentie en werkdruk, emotionele uitputting en bevlogenheid, komt werkdruk niet voor in de top 5 van vertrekredenen van jonge hbo-verpleegkundigen. Mogelijk ervaren zij door de hoge werkdruk minder mogelijkheden om van baan te switchen. Of men vermoedt dat de werkdruk bij een andere werkgever niet lager zal zijn en blijft daarom bij de huidige werkgever.

## Conclusies en aanbevelingen: van onderzoeksresultaten naar behoud

Veel van bovenstaande onderzoeksresultaten richten zich voornamelijk op jonge zorgmedewerkers (IZZ) of nog specifieker: jonge hbo-verpleegkundigen (Avans). Het onderzoek van Transvorm laat echter zien dat de problematiek die speelt rond het behouden van zorgmedewerkers zich zeker niet alleen tot jonge hbo-verpleegkundigen beperkt. Het is voor de sector essentieel om alle zorgmedewerkers te behouden.

Vanuit de drie onderzoeken komen deze verbeterpunten naar voren:

- verbeteren onboarding;
- vergroten ontwikkelmogelijkheden;
- verduurzamen organisatieklimaat

### Onboarding moet en kan beter

55% van de jonge zorgverlenende medewerkers die wegging bij een werkgever, was daar minder dan twee jaar in dienst. Het lukt veel werkgevers dus niet om jonge, nieuwe zorgmedewerkers vast te houden.

#### *Onboarding tijdens stageperiode*

Het investeren in een goede onboarding tijdens stages en de inwerkperiode levert voordeel op voor de zorgorganisatie. Ruim de helft van de studenten gaat namelijk werken bij de laatste stageplaats. Daarnaast verkleint goede onboarding de kans op uitstroom naar een andere werkgever en naar werk buiten de sector. Uit het onderzoek van Avans Hogeschool blijkt dat tijdens stageperiodes de betrokkenheid van stagebegeleiders te veel op afstand is. Hierdoor is er te weinig zicht op de kwaliteit van de leeromgeving. Daarnaast kunnen docenten in de stageperiode optreden als coach. Studenten kunnen bij hen terecht met moeilijke vraagstukken en thema's, zoals het omgaan met werkdruk en de verwerking van stressvolle ervaringen.

#### *Onboarding tijdens inwerkperiode*

De onboardingfase wordt door slechts 51% van de Avans-alumni als prettig ervaren.

Respondenten in het onderzoek van Avans geven aan dat men het gevoel heeft te snel te veel verantwoordelijkheden te krijgen bij de start bij hun werkgever (38%). 24% geeft aan niet goed ingewerkt te zijn door collega's.

Uit focusgroepen met jonge zorgmedewerkers van IZZ blijkt dat jonge zorgmedewerkers een korte inwerktijd ervaren, snel verantwoordelijkheid krijgen en in het diepe worden gegooid. Daarnaast geven jonge zorgmedewerkers aan een groot verantwoordelijkheidsgevoel te hebben, geen passende steun van de leidinggevende te ervaren en te weinig tijd te hebben. Ze ervaren een mismatch tussen bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Op het gebied van interventies is er behoefte aan ondersteuning door een collega (het liefst met een soortgelijke functie) waarop een jonge zorgmedewerker kan vertrouwen. Een collega die tijd voor hen heeft. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een buddysysteem, coaching of een intensievere begeleiding door collega's. Regelmatig gesprekken voeren met de leidinggevende of teamleider is ook belangrijk. Voldoende tijd is hierbij van belang, zodat jongeren zich niet bezwaard voelen om een collega iets te vragen. Binnen het team is er behoefte aan het bevorderen van het teamgevoel, een communicatietraining of interviews. Op organisatieniveau is er behoefte aan inspraak door middel van bijvoorbeeld een jongerenraad of regelmatige gesprekken met de bestuurder. Ook een kijkje bij of een meeloopdag met een ander team of zelfs bij een andere organisatie noemen de respondenten als geschikte manier om zichzelf verder te ontwikkelen en te leren van anderen.

### **Ontwikkelmogelijkheden**

(Een gebrek aan) doorgroei- en loopbaanmogelijkheden vormt zowel bij daadwerkelijke vertrekkers als bij mensen die overwegen om te vertrekken een belangrijke oorzaak. HBO-geschoolde zorgmedewerkers hebben veel ontwikkel- en specialisatiemogelijkheden, maar lijken die niet altijd te kunnen ontplooiën bij hun huidige werkgever. Zij lopen er regelmatig tegenaan dat zij binnen hun functie ook taken van mbo-geschoolden moeten uitvoeren. De jonge professionals hebben het gevoel te weinig te worden ingezet op echt hbo-taken, zoals klinisch redeneren en kwaliteitsverbeteringen. Alumni geven aan dat zij zelf achter loopbaankansen aan moeten gaan. Dit wordt weinig proactief aangeboden en gestimuleerd door werkgevers.

Studenten van Avans Hogeschool geven aan nog onvoldoende zicht te hebben op al hun loopbaanmogelijkheden. Van de alumni wil 83% van de respondenten nog een vervolopleiding gaan doen. Met 44% is de belangrijkste reden hiervoor om te groeien binnen hun huidige werk. Ook in aanmerking komen voor een andere functie in de zorg is een belangrijke reden om door te leren.

### **Duurzaam organisatieklimaat**

Zorgen dat medewerkers met plezier voor een organisatie werken, stopt niet na de inwerkperiode. Hierin ligt ook een taak voor zorgorganisaties. Uit het onderzoek van IZZ blijkt dat wanneer het organisatieklimaat goed is, de ervaren werkdruk lager is en er minder uitstroom, ziekteverzuim en zorggebruik is onder de medewerkers<sup>5</sup>. Het organisatieklimaat is een belangrijke en beïnvloedbare factor om de gezondheid en het welzijn van medewerkers te verbeteren en snelle uitstroom van medewerkers te verminderen. In een gezond organisatieklimaat worden regelmatig gesprekken gevoerd tussen de drie lagen van de organisatie: bestuur, management en team. En leiders binnen de organisatie geven aandacht aan de gezondheid van medewerkers.

---

<sup>5</sup> <https://www.izz.nl/zorgorganisaties/thema/onderzoek/zorggebruik/artikelen/wat-zegt-zorggebruik>

Ook in het onderzoek van Transvorm komt naar voren dat het organisatieklimaat een belangrijke factor is bij verloop. 'Werksfeer en samenwerking binnen de afdeling/het team/de organisatie' is de meest genoemde vertrekreden bij zorgverlenende medewerkers. Ook 'manier van werken in de organisatie en aansturing door mijn leidinggevende' wordt vaak genoemd. Organisaties doen er dus goed aan om een duurzaam organisatieklimaat te creëren waar mensen zich prettig en gehoord voelen.

### **Hoe nu verder?**

Avans Hogeschool, IZZ, Transvorm en het Regioteam van het ministerie van VWS nemen het initiatief tot een actieprogramma om samen al lerend te verbeteren. Hierin nemen zij activiteiten op om gezamenlijk de uitstroom van nieuw zorgpersoneel terug te dringen. Diverse partijen in Noord-Brabant verbinden zich aan het actieprogramma. Onderlinge samenwerking en de uitvoering van werkzaamheden op organisatieniveau spelen een belangrijke rol. Organisaties bepalen zelf waarop zij inzetten en met wie. De uitvoerende partijen zijn het onderwijs en de zorgorganisaties met ondersteuning van het Regioteam van het ministerie van VWS, Transvorm en IZZ. Onderdelen van het actieprogramma worden actief gevolgd en gemeten. De resultaten worden gedeeld in een leernetwerk.

*Op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen rondom dit project of wilt u meer informatie? Neem contact op met:*

*Suzanne van den Borne*  
*Beleidsadviseur en projectleider bij Transvorm*  
*06 868 225 88*  
[s.vdborne@transvorm.org](mailto:s.vdborne@transvorm.org)