

# UITSTROOMONDERZOEK ZORG EN WELZIJN

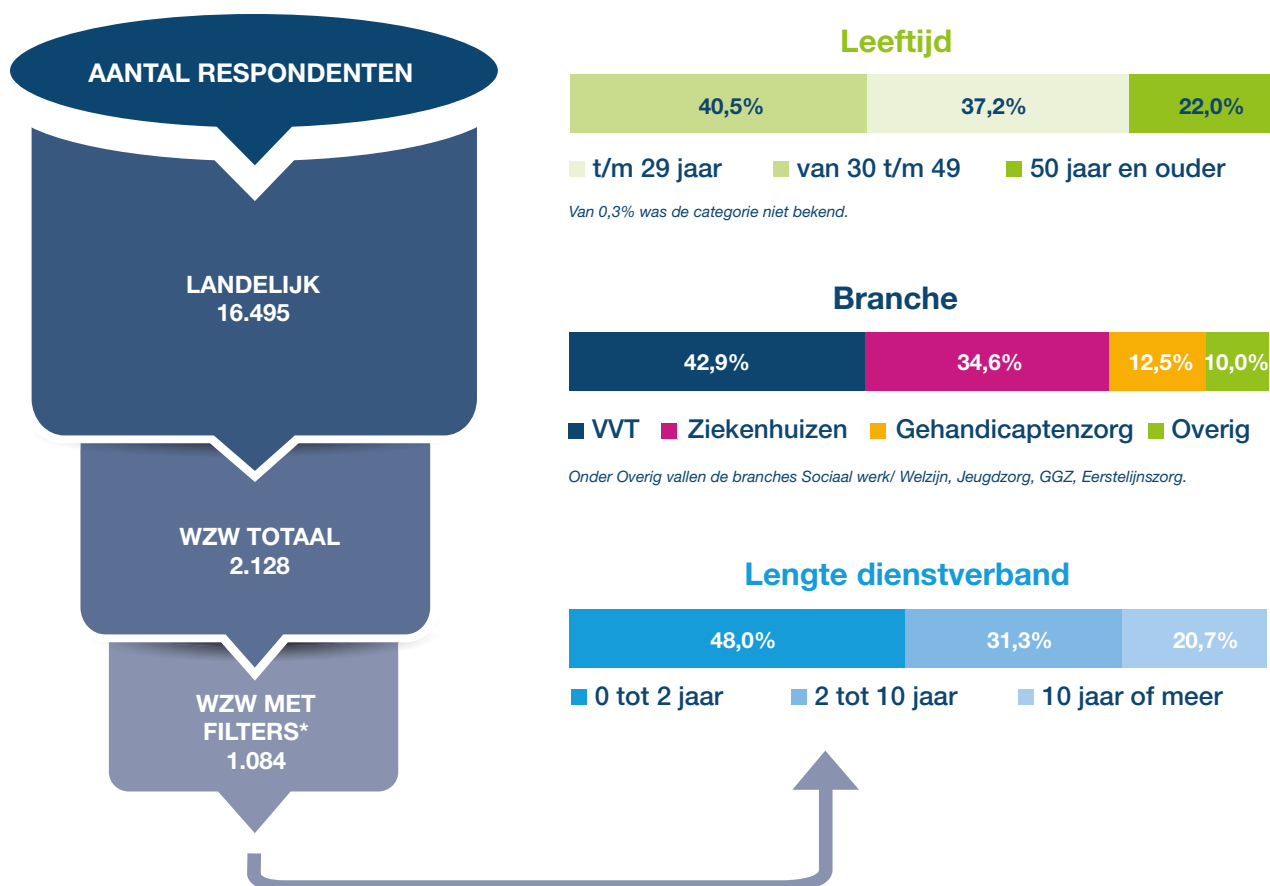
## MIDDEN-, ZUID- EN WEST-GELDERLAND

Het landelijke Uitstroomonderzoek Zorg en Welzijn startte halverwege 2019. Gedurende de afgelopen onderzoeksperiode (Q3 2019 t/m Q4 2020) hebben landelijk zo'n 300 zorg- en welzijnsorganisaties aan het onderzoek deelgenomen, in onze regio waren dat er ongeveer 40. De database is gevuld met ruim 16.000 respondenten. Met hun respons is veel inzicht verkregen in de vertrekredenen van medewerkers. In deze publicatie zoomen we in op een aantal belangrijke uitkomsten van het onderzoek voor onze regio. Ook geven we duiding aan deze uitkomsten door inhoudelijke oplossingsrichtingen aan te reiken en handvatten te bieden hoe jouw organisatie actie kan ondernemen om medewerkers te behouden. Deze uitgave is een regionale verdieping van de landelijke publicatie die eind 2020 verscheen (zie wzw.nl).

## INZOOMEN OP MEDEWERKERS IN CLIËNTGEBONDEN FUNCTIES

In de periode derde kwartaal 2019 tot en met eind 2020 hebben er landelijk in totaal 16.495 vertrekkende medewerkers aan het Uitstroomonderzoek Zorg en Welzijn meegewerkt. Het totaal aan respondenten is onder te verdelen in medewerkers in cliëntgebonden functies\* en medewerkers in ondersteunende functies. In deze publicatie nemen we specifiek de groep medewerkers in cliëntgebonden functies onder de loep. Want juist aan medewerkers uit

deze groep heeft de sector grote tekorten. Informatie hierover geeft organisaties gerichter inzicht en input om strategisch personeelsbeleid op aan te passen. Interessant hierbij is dat we over de totale onderzoeksperiode onderscheid kunnen maken tussen een periode **voor corona** (Q3 2019 t/m Q1 2020) en de tijd **tijdens corona** (Q2 2020 t/m Q4 2020). Verderop in deze publicatie stippen we deze verschillende periodes aan.

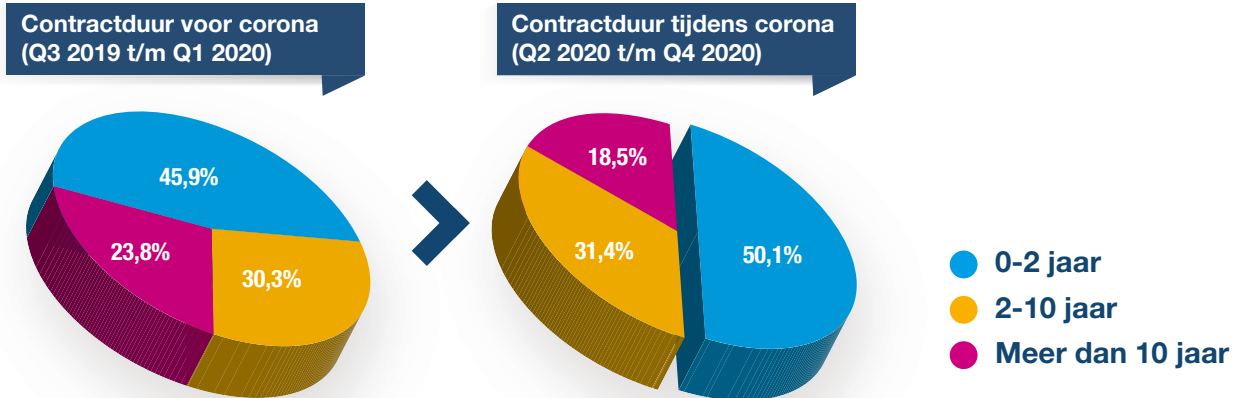


\*In de groep medewerkers in cliëntgebonden functies (exclusief kinderopvang) zijn inbegrepen: de vrijwillig vertrekkenden (exclusief pensioen), en vast/ tijdelijk personeel (exclusief BBL, stage en vakantiebaan) voor de regio WZW, Midden-, Zuid- en West-Gelderland.

## MEESTE MEDEWERKERS VERTREKKEN BINNEN 2 JAAR

Van alle vertrekkende medewerkers in dit onderzoek vertrekt het grootste gedeelte binnen twee jaar. Tijdens de corona periode is dat opgelopen tot meer dan de helft van alle uitstroom. De achterdeur van organisaties in Zorg

en Welzijn staat nog wagenwijd open. Goede onboarding en de organisatiebuddy zijn instrumenten om nieuwe medewerkers tijdens de eerste periode goed te begeleiden. En daarmee vroegtijdig vertrek te voorkomen.



## MEDEWERKER AAN BOORD

Waar begint en eindigt het onboardingsproces en waar moet je als organisatie op letten? DrieGasthuizenGroep heeft daar de afgelopen jaren veel in geïnvesteerd. Adviseur Arbeidsmarkt bij de ouderenzorgorganisatie Onno Ettema vertelt: 'Alles valt of staat met bewustzijn. Weet wat je aan het doen bent met elkaar en wie op welk moment van het proces welke rol en verantwoordelijkheid heeft.'

Bij DrieGasthuizenGroep hebben ze het vanaf de voorkant al goed ingericht. Het is precies duidelijk wat de routekaart van de nieuweling is, geeft Onno aan. 'Recruiter, teamleider, organisatiebuddy; allemaal hebben ze een taak en rol in die eerste maanden. Maar dan stopt het niet. Daarna moet je zorgen voor een veilige setting, waarin medewerkers de ruimte voelen om na te denken over wat ze willen, of ze nog op de juiste plek zitten.' Daar worden meteen ook de verschillen tussen de generaties zichtbaar. Jonge mensen willen snel door. Terwijl je verder ontwikkelen minder prominent aanwezig is in het systeem bij de oudere generaties. 'Daar moet je oog voor hebben.'

Onboarding houdt dus wat hem betreft niet op na de eerste twee, drie maanden. Het is een continu proces, zelfs voorbij de exit. 'Hoe mooi zou het zijn als we bij een exit mee kunnen denken met de medewerker die niet meer op z'n plek zit, en deze duurzaam voor de sector en de regio kunnen behouden door hem door te verwijzen naar een collega-instelling? Dat doen wij al, bijvoorbeeld met Rijnstate, maar dat kan nog veel meer. Dan houd je iemand pas echt "aan boord".'

*\*Het project Organisatiebuddy is onderdeel van het regionale actieprogramma Waard om voor te werken!. Lees meer over deze actie op [www.waardomvoortewerken.nl](http://www.waardomvoortewerken.nl).*

### Organisatiebuddy als verbindende schakel

**De organisatiebuddy speelt in de eerste paar maanden van het nieuwe dienstverband een belangrijke, verbindende rol voor de nieuwe medewerker.**

Desiree Ebberts is al vanaf het begin betrokken bij het project Organisatiebuddy\* binnen Vilente. 'Wij zijn de eerste indruk, we zorgen voor een warm welkom binnen de organisatie, dat de medewerker zich gezien en gehoord voelt. Iedereen heeft het druk en voor inwerken is eigenlijk maar weinig tijd. Terwijl de nieuwe medewerker vaak met veel vragen zit waar een teamcoach of collega's geen tijd voor hebben. De organisatiebuddy vult dat gat de eerste tijd. We zijn laagdrempelig en dichtbij. We helpen met praktische zaken, maar houden ook de vinger aan de pols als het gaat om of de nieuweling goed op z'n plek zit. Het werkt hier heel goed, iedereen is enthousiast.'

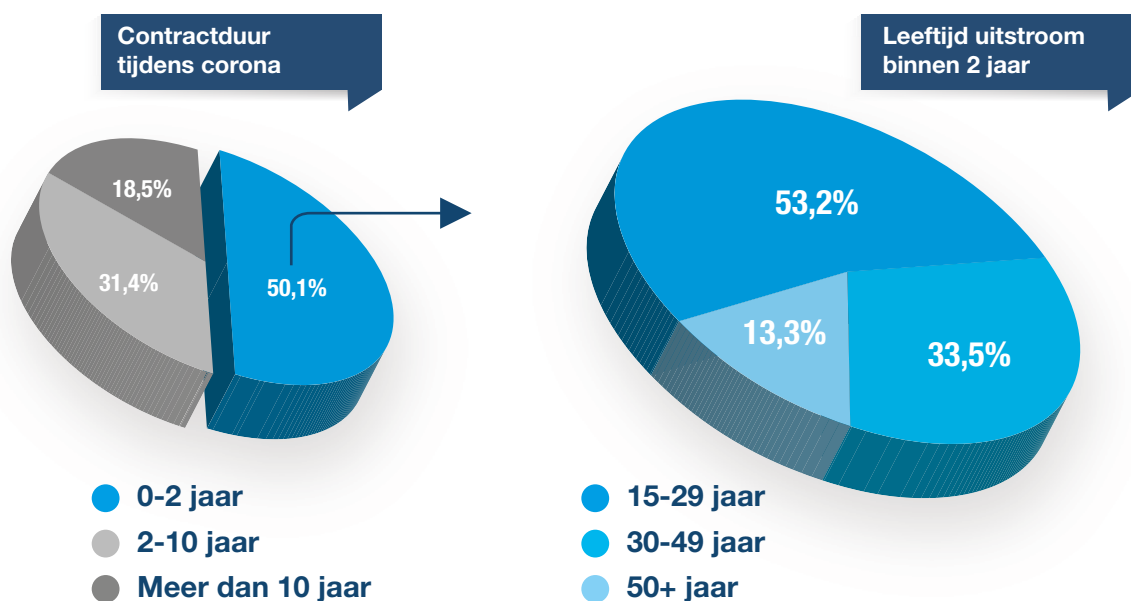


**Wat heeft WZW jouw organisatie o.a. op dit onderwerp te bieden?**

► Op meerdere momenten in het jaar organiseert WZW de workshop **Onboarding**. Check [www.wzw.nl/evenementen](http://www.wzw.nl/evenementen) voor actuele data.

## VOORAL JONGEREN TOT EN MET 29 JAAR VERTREKKEN

Van alle medewerkers die binnen twee jaar vertrekken valt meer dan de helft, 53,2 procent, in de leeftijdscategorie 15 tot en met 29 jaar. Deze groep vraagt specifieke aandacht om verbonden te blijven aan de organisatie en de sector.



## JONGEREN, HOE BEHOUD JE ZE IN JOUW ORGANISATIE?

### Wat moeten we weten over de groep tot en met 29 jaar?

Diederik van Vugt, projectmanager bij WZW:

'Er zitten echt twee verschillende generaties in. Je hebt de millennials/ Generatie Y (1980 – 1996) en Generatie Z (1997 – 2012). Deze hebben andere behoeftes, kijken op een andere manier naar werk en zul je dus op een andere manier moeten benaderen.'

### Wat zijn de belangrijkste verschillen die betrekking hebben op werk?

'De millennials hebben gemiddeld genomen hoge verwachtingen, ze zijn gericht op persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast hechten ze erg aan hun privé-werk balans, ze willen dingen beleven en flexibiliteit houden om zelf keuzes te kunnen maken. Een vast rooster? Dat past niet in hoe de millennial zijn leven invult. Als ze bij jouw organisatie niet krijgen wat ze willen, dan gaan ze wel naar de burens.'

De jongeren uit Generatie Z zijn volledig opgegroeid met technologie en de digitale wereld. Ze kunnen daardoor goed multi-tasken. Ook belangrijk is dat ze pragmatisch ingesteld zijn, en graag een steentje willen bijdragen op het sociale en maatschappelijke vlak. Ze hebben de gevolgen van de recessie meegemaakt, weten dat welvaart niet vanzelfsprekend is en hechten veel waarde aan arbeidsvoorwaarden.'

### Wat kun je als organisatie doen om ze te binden en boeien?

'Meer maatwerk bieden. De werkzoekende is in deze arbeidsmarkt in "the lead". Organisaties komen er niet meer mee weg als ze blijven vasthouden aan bijvoorbeeld één pakket van arbeidsvoorwaarden. Het klassieke model van basisschool, middelbaar en vervolgonderwijs en de rest van je leven bij dezelfde werkgever blijven is niet meer. Ik geloof zelf veel meer in een dynamisch arbeidsmarktmodel. Om de zoveel jaar verandert iemand van werk, de jongere generatie wil door en blijft zich ontwikkelen. Dat past helemaal bij het Leven Lang Ontwikkelen, waar steeds meer organisaties stappen in zetten.'



### Wat heeft WZW jouw organisatie o.a. op dit onderwerp te bieden?

► Sluit je aan bij het **leernetwerk Recruitment** van WZW. In dit netwerk deel je kennis en ervaring met vakgenoten van collega-organisaties in de regio, waar dit en andere thema's aan bod komen.  
Mail naar [d.vanvugt@wzw.nl](mailto:d.vanvugt@wzw.nl).

► Er zijn ideeën om aandacht te besteden aan het thema **cross-boarding**. Check voor deze en andere gerelateerde activiteiten de evenementenkalender op [www.wzw.nl](http://www.wzw.nl) en de digitale WZW nieuwsbrief voor actuele data en aanmelden.

## ROL LEIDINGGEVENDE BIJ BEHOUD

De rol van de direct leidinggevende blijkt cruciaal bij het behouden van medewerkers in de organisatie. Vooral de manier van communiceren en het luisteren door de leidinggevende worden in het Uitstroomonderzoek genoemd als belangrijkste verbeterpunten. Daarnaast geven respondenten aan dat de organisatie meer ontwikkel/ doorgroeimogelijkheden kan bieden.

## LEIDINGGEVENDE IN ZIJN KRACHT

Het Leiderschapsprogramma is ontwikkeld vanuit de vraag van werkgevers, managers en cliënten. Doel van het maatwerkprogramma voor deelnemers én organisatie is om leidinggevend te ondersteunen in hun ontwikkeling en hun persoonlijke effectiviteit als leidinggevende. Er is dan ook veel aandacht voor individuele begeleiding. Beoogde resultaten zijn onder meer het "in hun kracht" zetten van de leidinggevend en samen werken aan kwaliteitsverbetering van zorg. Het programma maakt deelnemers bewust van hun eigen invloed en biedt handvatten bij het leiden van hun team binnen de eigen organisatie.

Het Leiderschapsprogramma is onderdeel van het regionale actieprogramma *Waard om voor te werken!* en is in samenwerking met V&V-organisaties, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, de Christelijke Hogeschool Ede en WZW ontwikkeld. Het geaccrediteerde programma richt zich in eerste instantie specifiek op de V&V-organisaties in de sub-regio Arnhem en Foodvalley en wordt bekostigd vanuit de Transitie middelen. Naar verwachting kan in

### TOP 3 VERBETERPUNTEN\*

- 1 Beter communiceren/ luisteren door direct leidinggevende
- 2 Meer ontwikkel/ doorgroeimogelijkheden bieden
- 3 Verminderen van de werkdruk

\*Top 3 van manieren om vertrek te voorkomen waarbij de respondent 'Ja' heeft geantwoord.

september 2021 gestart worden. Bij voldoende belangstelling is er de ambitie om het programma te verbreden naar andere sub-regio's en andere branches.

**Meer lezen?** Check de deelnemersbrochure op [www.waardomvoortewerken.nl/acties/leiderschapsprogramma/](http://www.waardomvoortewerken.nl/acties/leiderschapsprogramma/)

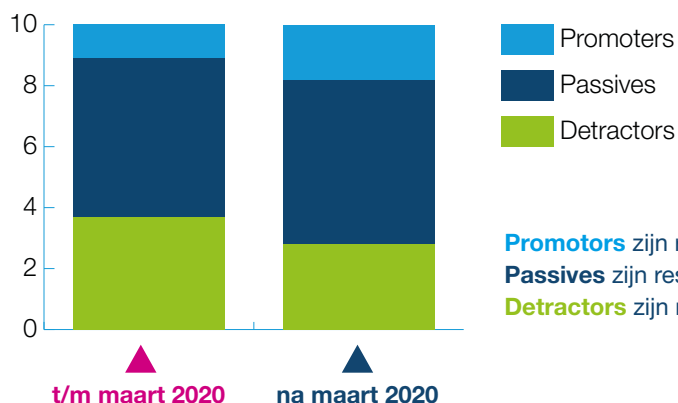


**Wat heeft WZW jouw organisatie o.a. op dit onderwerp te bieden?**

► Op 11 oktober organiseert WZW de fysieke inspiratiebijeenkomst *Binden en boeien op afstand*. Hierbij wordt de verbinding gemaakt tussen onderzoek, theorie en praktijk als het gaat om goed werkgeverschap in tijden van crisis (en op afstand) en welke rol en invloed de leidinggevende daarbij kan hebben. Neem voor meer informatie contact op met projectmanager Marlijn ter Maat, [m.termaat@wzw.nl](mailto:m.termaat@wzw.nl).

## NET PROMOTOR SCORE NEEMT AANZIENLIJK TOE TIJDENS CORONA

Voor het imago van de sector en de aantrekkelijkheid van zorg- en welzijnsorganisaties als werkgever is het interessant om te weten of vertrekkende zorgmedewerkers hun oude werkgever zouden aanbevelen (promotor) in hun directe omgeving (bijv. bij vrienden, familie, nieuwe werksituatie). In het uitstroomonderzoek is dit nagegaan middels de Net Promotor Score (NPS). In het afgelopen coronajaar liep in onze regio het percentage promotors onder de vertrekkende medewerkers aanzienlijk op, in lijn met het landelijke beeld, van 8,9 procent voordat corona uitbrak naar 15,6 procent tijdens corona; een positief bij-effect van de coronacrisis.



De Net Promotor Score is een instrument om (klant)tevredenheid en (klant)loyaliteit te meten. Hoe hoger de gegeven score, hoe meer tevreden en loyaal de respondenten zijn. Centraal staat de vraag hoe waarschijnlijk het is dat iemand de organisatie aanbeveelt aan anderen op schaal 1 t/m 10.

**Promoters** zijn respondenten die een score 9 of 10 hebben gegeven.  
**Passives** zijn respondenten die een score 7 of 8 hebben gegeven.  
**Detractors** zijn respondenten die een score 0 t/m 6 hebben gegeven.

Behoud van medewerkers is een belangrijk thema van WZW. Het Uitstroomonderzoek Zorg en Welzijn is een van de vele activiteiten die WZW op dit thema organiseert. Met dit landelijke onderzoek verkrijgen we een goed beeld van de beweegredenen van het vertrek uit de organisatie én de sector. Hoe meer zorg- en welzijnsorganisaties aan het Uitstroomonderzoek deelnemen hoe beter beeld we krijgen.

Ook jouw organisatie kan hieraan deelnemen. Neem voor meer informatie contact op met projectmanager Maurits Follender Grossfeld via [m.follendergrossfeld@wzw.nl](mailto:m.follendergrossfeld@wzw.nl) | 026-303 60 95.



info@wzw.nl  
026 389 89 83