

Is onboarding het antwoord?

Onderzoek naar blijf- en vertrekredenen van medewerkers in de zorg en de effectiviteit van en diversiteit in onboardingprogramma's binnen en buiten de zorg.

Datum:	28 maart 2019
Projectnaam:	Naar een optimaal modulair onboardingprogramma
Opdrachtgever:	Hoofden P&O Samenwerkende Rotterdamse Ziekenhuizen & deRotterdamseZorg
Uitgevoerd door:	Groep 8 LEF!



Inhoud

Inhoud	1
Inleiding	3
1. Wat is het belang van een betrokken en tevreden medewerker?	5
1.1. Behoeftte van de medewerkers	5
1.2. Extern werkgeversmerk versterken.....	6
1.3. Deelconclusie	6
2. Wat zijn vertrekredenen van medewerkers bij zorgorganisaties?.....	7
2.1. Redenen om te vertrekken bij een zorgorganisatie	7
2.2. Deelconclusie	9
3. Wat zijn redenen voor medewerkers om in de zorg te blijven?	10
3.1. Redenen om te blijven bij een zorgorganisatie	10
3.2. Deelconclusie	11
4. Welke factoren dragen bij aan een onboardingprogramma?	12
4.1. Het verschil tussen introductie en onboarding.	12
4.2. Wat werkt wel bij onboarding?	13
4.2.1. De 4C's van Bauer	13
4.2.2. Het geven en krijgen van feedback.....	16
4.2.3. Werken vanuit verbinding.....	16
4.2.4. Employer branding en binden en boeien	16
4.3. Deelconclusie	17
5. Interviews blijf- en vertrekredenen	18
5.1. Redenen voor vertrek.....	18
5.2. Redenen om te blijven.....	19
5.3. Medewerkers behouden in het ziekenhuis.....	20
5.4. Deelconclusie	22
6. Welke organisaties hebben een onboardingprogramma?	24
6.1. Voorbeeld van organisatie binnen de zorg met een onboardingprogramma.....	24
6.1.1. Leids Universitair Medisch Centrum: onboarding via een app	24
6.2. Voorbeelden van organisaties met een onboardingprogramma buiten de zorg.....	25
6.2.1. Ahold: doelgroepgerichte onboarding	25
6.2.2. ING: in honderd dagen oranje.....	25
6.3. Deelconclusie	26
7. Interviews best practice organisaties	27



7.1. Onboarding bij Gemeente Rotterdam	27
7.2. Holland Casino vestiging Rotterdam	28
7.3. Toyota	28
7.4. Frankelandgroep	29
7.4. Deelconclusie	30
Conclusie & aanbevelingen	31
Dankwoord.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bibliografie	32



Inleiding

In de afgelopen jaren is er meer behoefte aan zorgpersoneel door onder andere vergrijzing, een groeiend aantal ouderen welke thuis verzorgt en verpleegd wordt en de toenemende zorgzwaarte van patiënten in zorginstellingen. In de zorgsector alleen al zijn meer dan 100.000 openstaande vacatures met daartegenover slechts 30.000 werkzoekenden (Einde, 2018). Door deze factoren groeit de vraag naar goed opgeleid personeel in de zorg.

Om het tekort aan zorgpersoneel terug te brengen heeft Hugo de Jonge, minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in maart 2018 het actieprogramma 'Werken in de zorg' opgestart (De Jonge H. , 2018). Het programma 'Werken in de Zorg' kent drie actielijnen (Berenschot, 2019).:

- Meer instroom
- Beter leren en ontwikkelen
- Behoud van medewerkers

Op dit moment richt het actieprogramma van de overheid zich nog vooral op het verhogen van instroom (De Jonge H. , 2018). Aan behoud van medewerkers wordt minder aandacht besteed waardoor een groot deel van de nieuwe instroom binnen twee jaar weer uitstroomt. In 2017 vertrok één op de vijf medewerkers in zorg bij zijn werkgever en maar liefst 8,1% verliet de sector. De uitstroom ten op zichte van 2015 is afgenomen met 1,5% maar is nog steeds behoorlijk hoog (Voogd-Hamelink, 2017). Met een dergelijk verloop is het risico aanwezig dat de inspanningen om nieuwe medewerkers binnen te halen teniet worden gedaan. Als er niet meer aandacht komt voor het behoud van medewerkers en daarmee het sluiten van de achterdeur, lopen de tekorten in de zorg ondanks de focus op meer instroom de komende jaren alleen maar verder op (Berenschot, 2019).

Het belang van dit onderzoek komt voort uit bovenstaande ontwikkelingen. Het onderzoek richt zich met name op de bevordering van de laatste actielijn, namelijk 'Behoud van medewerkers'. Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar een mogelijke oplossing voor het behoud van medewerkers in de vorm van een onboardingprogramma. Een vraag die aan het einde van dit rapport wordt beantwoord is:

Is onboarding het antwoord?

Onboarding verwijst naar het mechanisme waardoor nieuwe medewerkers de nodige kennis, vaardigheden en gedrag verwerven om insiders te worden binnen de organisatie (Onboarding: wat betekent het?, 2017). Onboarding of de socialisatie van nieuwe medewerkers gaat verder dan een eenvoudige introductie tot de werkplek. Het wordt ook wel omschreven als het boeien en binden van de medewerker. In dit rapport worden de termen inwerken en introductie ook gebruikt omdat dit onderdelen kunnen zijn van een onboardingprogramma. Inwerken en introductie, zijn beiden onderdelen die nu vaak al vastliggen in een formeel inwerkschema. Een onboardingprogramma bestaat uit meer dan alleen inwerken en introductie, hoe dit eruit ziet is verder op in dit rapport te lezen.



Door middel van een literatuurstudie en interviews wordt beoogd meer inzicht te geven in:

- wat het belang is van een betrokken en tevreden medewerker;
- wat de blijf- en vertrek redenen zijn van (jonge) gediplomeerde medewerkers;
- wat een onboardingprogramma succesvol maakt;
- welke organisaties een succesvol onboardingprogramma hebben.

Het onderzoek in dit rapport is uitgevoerd door LEF!8 Van deRotterdamseZorg (dRZ) in opdracht van en voor de hoofden Personeel en Organisatie van de stichting Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen (SRZ) en deRotterdamseZorg (dRZ). Dit onderzoek vormt een basis voor een vervolgproject over het inrichten van een optimaal modulair onboardingprogramma.



1. Wat is het belang van een betrokken en tevreden medewerker?

Het aannemen van medewerkers neemt veel tijd in beslag. Denk aan de werving- en selectieprocedure en het inwerken van een nieuwe medewerker. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het belang van een betrokken en tevreden medewerker voor de organisatie en de effecten van een vertrekkende medewerker.

Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar het effect van een vertrekkende medewerker op de organisatie (Redactie people business, 2017) (Glynn, 2016) (Speakap the team, 2017) (Richard J. Pinder, 2013) (Betrokken medewerkers zijn goed voor een bedrijf, 2017). Uit deze onderzoeken komen de volgende overeenkomende conclusies naar voren:

- Een medewerker vervangen kost veel geld. Het kost één vijfde van het jaarsalaris van de te vervangen functie.
- De kosten lopen op door de indirecte kosten. De werving en selectie van een medewerker, de tijdelijke verminderde productiviteit van oude- en nieuwe werknemer en de inwerkperiode zorgen allemaal voor indirecte kosten rondom het verloop van medewerkers.
- Investeren in de arbeidsrelatie loont. Het investeren in de medewerker brengt financiële risico's met zich mee maar het niet investeren ook. Investeren in een medewerker vergroot niet alleen efficiëntie maar ook de financiële gezondheid van een organisatie gaat hiermee omhoog. Tevredenheid van medewerkers in de gezondheidszorg heeft direct invloed op de kwaliteit van het werk.

Het belang van goede medewerker tevredenheid is onder te verdelen in de volgende categorieën:

1.1. Behoeft van de medewerkers

Abraham Maslow heeft in 1943 de universele behoeftes van de mens in kaart gebracht middels een piramide, ook wel behoefte piramide van Maslow genoemd. Deze piramide kan gebruikt worden om te kijken naar de behoeftes van nieuwe medewerker. In figuur 1 is deze vertaling gemaakt (Weidema, 2017). Als de medewerker een hoger niveau in de piramide bereikt voelt deze zich meer verbonden met de organisatie en wordt de productiviteit van de medewerker hoger (Verhoeven, 2015).



Figuur 1: Piramide van Maslow

1.2. Extern werkgeversmerk versterken

Als het onboardingprogramma goed geregeld is bij een organisatie, wordt gesteld dat medewerkers sneller tevreden zijn over de werkgever, hierdoor zal de medewerker zich eerder positief uitlaten over desbetreffende werkgever in de formele en informele kring. Dit trekt potentiële nieuwe medewerkers aan (Verhoeven, 2015).

1.3. Deelconclusie

Op basis van de bovenstaande informatie kan geconcludeerd worden dat gezien de krapte op de arbeidsmarkt in de zorg, het van belang is om betrokken medewerkers te hebben. Betrokken medewerkers bieden meer efficiëntie, kwaliteit en vertrekken minder snel naar een andere werkgever. Hiervoor moeten medewerkers de gelegenheid hebben stappen te zetten in de behoefte piramide van Maslow.



2. Wat zijn vertrekredenen van medewerkers bij zorgorganisaties?

Om te achterhalen wat wel en niet werkt op het gebied van onboarding is het van belang om inzichtelijk te maken wat de blijf- en vertrekredenen zijn van medewerkers. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vertrekredenen van medewerkers bij zorgorganisaties.

Zorgmedewerkers ervaren een bovengemiddeld hoge werkdruk (CBS, 2016). Ook andere arbeidsrisico's zoals het fysiek zware werk, agressie en geweld, zijn bij zorgberoepen groter dan bij andere beroepssegmenten (Douwes, 2008). Mede door deze arbeidsrisico's overweegt bijna de helft van de zorgmedewerkers wel eens om van beroep te veranderen (FNV Zorg en Welzijn, 2016)

Zorgorganisaties hebben te maken met twee soorten uitstroom, te weten voorziene en onvoorziene uitstroom.

- Voorziene uitstroom

Dit is de uitstroom wanneer medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Hierop kan een organisatie anticiperen door de cijfers in de gaten te houden. Uit de Benchmark Care van Berenschot blijkt bijvoorbeeld dat circa 12% van de medewerkers in de langdurige zorg de komende vijf jaar door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd uitstroomt (Berenschot, 2019). Het is dus zaak een goede strategische personeelsplanning te hebben om hierdoor niet verrast te worden. Echter is dit uitstroom die er altijd zal zijn; ongeacht hoe betrokken of gebonden de medewerker is. Door betere bindingsprogramma's wordt in de voorziene uitstroom geen verschil gemaakt.

- Onvoorziene uitstroom

Dit betreft uitstroom wanneer medewerkers het werk niet volhouden (mensen *kunnen* niet doorwerken in de zorg) of het werk niet meer leuk vinden (mensen *willen* niet doorwerken in de zorg). Hier kan de werkgever op in spelen.

Vooral op het gebied van de onvoorziene uitstroom kan de werkgever wat betekenen in het behoud van de medewerker.

2.1. Redenen om te vertrekken bij een zorgorganisatie

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er meerdere factoren zijn waardoor medewerkers het plezier in het werk verliezen en de werkgever of eventueel zelfs de sector verlaat. Onder andere spelen een slechte werksfeer, onvoldoende professionele trots, niet zelfstandig kunnen werken en onvoldoende flexibiliteit een rol. Daarnaast vertrekken medewerkers doordat ze zich niet verbonden voelen met de organisatie. Dit komt niet doordat ze de organisatie als negatief ervaren, maar omdat de organisatie volgens hen te groot is en ze hierdoor de mensen binnen de organisatie niet kennen. De voornaamste oorzaken van onvoorziene uitstroom en dus vertrekredenen worden onderstaand uiteengezet:



1. Te hoge werkdruk

Door het personeelstekort hebben organisaties in de langdurige zorg bijvoorbeeld gemiddeld 2,7% van hun formatie aan vacatures open staan (Benchmark Care 2018). Mede hierdoor wordt er een groter beroep gedaan op de huidige medewerkers. Zorgprofessionals geven aan dat zij dagelijks last hebben van die tekorten, dat ze meer diensten draaien en dat het personeelstekort hun gezondheid beïnvloedt. 80% van de medewerkers ervaart hierdoor een hoge en steeds verder stijgende werkdruk; bijna de helft van de medewerkers vindt de werkdruk te hoog. Mede door de hoge werkdruk neemt het verzuim toe, waardoor de werkdruk weer verder oploopt. Er ontstaat door deze situatie een vicieuze cirkel (Berenschot, 2019).

2. Te veel administratie

Zorgprofessionals in de langdurige zorg geven aan 31% van hun werktijd te besteden aan administratieve taken, terwijl zij 17% acceptabel vinden. Dit blijkt uit een meerjarig onderzoek van Berenschot, waaraan de afgelopen drie jaar 5.700 zorgprofessionals deelnamen. Het verschil in werkelijke en acceptabele tijd besteed aan administratie (14%) zou bijna € 2,5 miljard, of ook wel 50.000 voltijdbanen kunnen opleveren. En dat terwijl juist het verminderen van de administratieve lasten al enige jaren op de agenda staat en hiertoe tal van initiatieven zijn genomen. Het gewenste effect is nog niet bereikt. Tevens geeft 90% aan de administratieve taken als belastend tot zeer belastend te ervaren en als een belangrijke reden om de sector te verlaten (Berenschot, 2019).

3. Te weinig tijd voor professionele ontwikkeling

Patiënten vertonen steeds vaker complex of onbegrepen gedrag, patiënten hebben zwaardere lichamelijke problemen en er is steeds vaker sprake van multimorbiditeit. Tevens neemt het aantal crisissituaties toe. Hierdoor is het werk zwaarder geworden en dit zal alleen maar verder toenemen. Medewerkers hebben nu veelal (te) weinig tijd om hun vaardigheden te ontwikkelen om aan de vraag en strengere kwaliteitseisen te kunnen voldoen. Meer tijd en geld om kennis te vergroten en op peil te houden is belangrijk voor het behoud van medewerkers en cruciaal om de kwaliteit van zorg op peil te houden (Berenschot, 2019).

4. Onvoldoende aandacht en erkenning vanuit leidinggevenden

De afgelopen jaren is het aandeel leidinggevenden in het primaire proces in de langdurige zorg met zo'n 20% afgenomen (bron: Benchmark Care). Daarmee hebben leidinggevenden een grotere span of attention gekregen en is de aandacht en erkenning voor medewerkers logischerwijs afgenomen. Medewerkers geven aan meer erkenning te willen krijgen van de leidinggevende (Berenschot, 2019).

5. Salaris

Uit onderzoek blijkt dat zorgprofessionals hun huidige salaris vaak te laag vinden. Dit gaat vooral meewegen als het werkplezier afneemt (Berenschot, 2019).



2.2. Deelconclusie

De redenen van vertrek laten zien dat er verschillende categorieën te benoemen zijn voor het vertrek van een zorgmedewerker. Een deel hiervan is randvoorwaardelijk (o.a. salaris), een ander deel daarvan is vakinhoudelijk (te veel administratie, te weinig professionele ontwikkeling). Onbekend is, of onboarding hier daadwerkelijk antwoord op kan geven.



3. Wat zijn redenen voor medewerkers om in de zorg te blijven?

Medewerkers bepalen het succes van een organisatie. Het behouden van medewerkers is onderdeel van goed werkgeverschap. Door de vele uitdagingen waar zorgorganisaties voor staan wordt het behoud van medewerkers bemoeilijkt. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de redenen om te blijven werken in de zorg.

Zorgorganisaties hebben er belang bij om personeel aan zich te binden in de steeds krappere arbeidsmarkt. Daarom doen ze veel om hun personeel te behouden. Zo krijgen IC-verpleegkundigen in het AMC een bonus van €1250,- krijgen als ze blijven werken waar ze werken. Dit heeft te maken met een te lage instroom van nieuwe verpleegkundigen. Daarnaast biedt het ziekenhuis ook meer mogelijkheden voor vervolgopleidingen, om zo verpleegkundigen bij zich te houden (Nursing, 2017). Verpleegkundigen en verzorgenden kunnen via het Groningse bemiddelingsbureau Medical Groep gratis vertoeven in een villa aan de Noord-Hollandse kust. Voor hen zijn er banen in de thuiszorg en verpleeghuizen in de regio beschikbaar. Met elke dienst die de medewerkers draaien, kunnen zij bovendien bonuspunten verdienen, waarmee cadeautjes te koop zijn en ook een leaseauto is een optie (Nursing, 2017). Maar zijn dit ook echt redenen die van invloed zijn om te blijven werken binnen de zorg?

3.1. Redenen om te blijven bij een zorgorganisatie

Vier kritische succesfactoren om medewerkers te behouden zijn:

1. *Meer bewustzijn bij bestuur en hoger management*

Met meer bewustzijn bij bestuur en hoger management wordt bedoeld dat behoud van medewerkers op de agenda van de raad van bestuur staat en dat de organisatie dit ziet als essentieel voor het behalen van de strategische doelstellingen. Dit is de basis om de bewustwording binnen de organisatie te vergroten en actie op dit thema te stimuleren en te vergroten (Berenschot, 2019).

2. *Verder professionaliseren van de HR-functie*

HR of P&O neemt een strategische positie in om het behoud van medewerkers handen en voeten te geven binnen de organisatie. HR of P&O kan in staat zijn behoud en inzetbaarheid van medewerkers te verbinden aan de strategische doelstellingen én om concrete acties op te pakken; hiervoor moeten ze de stakeholders en belanghebbende met elkaar verbinden. Dit vraagt een kritische blik op de capaciteit in omvang en kwaliteit van de huidige HR- / P&O medewerkers binnen de organisatie (Berenschot, 2019).

3. *Leidinggevenden die medewerkers weten te stimuleren en te faciliteren*

Dit betekent dat leidinggevenden een passende span of attention hebben om hun medewerkers aandacht en ondersteuning op maat te kunnen bieden. Zij staan aan de basis voor het creëren van een cultuur waarin het gesprek aangaan over iemands loopbaan heel normaal is (Berenschot, 2019).



4. Meer eigenaarschap en proactief gedrag bij medewerkers

Leuk werk en het volhouden tot aan het pensioen zijn een verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer. Overstappen naar een andere werkgever is lang niet altijd de oplossing: in andere sectoren is eveneens sprake van krapte en werkdruk. Ook een hoger salaris is lang niet altijd zaligmakend, zeker niet op de lange termijn. Leuk werk krijgt een medewerker door ook zelf te investeren in de werksfeer en de eigen ontwikkeling. Een werkgever dient hier de ruimte voor te bieden en proactief gedrag aan te moedigen. Het is zaak om medewerkers ook zelf te laten nadenken over hun toekomst zodat ze een eventuele mismatch tijdig signaleren (Berenschot, 2019).

3.2. Deelconclusie

Behouden van medewerkers begint bij een goed strategisch plan binnen een organisatie met aandacht voor de HR/ P&O functie maar ook voor de leidinggevende op de werkvloer, tevens is het van belang dat ook de medewerker een actieve rol heeft in zijn of haar loopbaan.



4. Welke factoren dragen bij aan een onboardingprogramma?

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op factoren die van invloed zijn op een onboardingprogramma.

Om te weten wat wel en niet werkt in een onboardingprogramma, is het van belang om te weten wat nieuwe medewerkers willen in een nieuwe baan. Nieuwe medewerkers willen zich welkom voelen en van betekenis zijn (Verhoeven, 2015). In de eerste weken bepalen nieuwe medewerkers al of ze voor langere tijd bij een organisatie willen blijven werken (Bazelmans, 2018) en weten ze al of ze een binding voelen met de organisatie (Aarnoutse, 2016). Daarom is het van belang dat onder andere de verwachtingen over het werk en van de organisatie bij de nieuwe medewerker bekend zijn en dat hier tijdig over gesproken wordt (Verhoeven, 2015). Uit onderzoek is gebleken dat bij 60% van de nieuwe medewerkers een nieuwe baan tegenvalt doordat zij vooraf andere verwachtingen hadden (Werf&, 3 tips om snel vertrek van een medewerker te voorkomen., 2015). Bij 40% van de nieuwe medewerkers blijken tegenvallende verwachtingen zelfs de reden voor vertrek te zijn (Verhoeven, 2015). Daarnaast zoeken nieuwe medewerkers sneller naar een andere baan als het onboardingprogramma niet voldoende is geweest (Bazelmans, 2018). Door nieuwe medewerkers op goede wijze te laten landen in de organisatie en mee te nemen in de verwachtingen van het werk en de organisatie, zijn ze sneller productief, voelen ze zich meer betrokken en vertrekken ze minder snel (Weidema, 2017).

4.1. Het verschil tussen introductie en onboarding.

De introductie van de nieuwe medewerkers kan snel verward worden met de term onboarding. Tabel 1 geeft een weergave van het verschil tussen introductie en onboarding. Het grootste verschil zit namelijk in de tijdsinvestering om een nieuwe medewerker te introduceren/onboarden. Waar introductie vooral uitgaat van eenrichtingsverkeer en het zenden van informatie, is onboarden vooral gericht op het tweerichtingsverkeer en het over en weer informatie halen en delen (Verhoeven, 2015).

	Introductie	Onboarding
Effect	Nieuwe medewerker is nog nieuw	Nieuwe medewerker is geïntegreerd
Oriëntatie	Oriëntatie op de logistiek	Oriëntatie op cultuur en netwerken
Focus	Gericht op de bijdrage van medewerkers	Gericht op de bijdrage en retentie van medewerkers
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> • Losse module of evenement; • Voor iedereen hetzelfde; • Leren in een klas; • Eenrichtingsverkeer: gericht op de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrale benadering; • Maatwerk voor individuen; • Blended learning, vooral via feedback; • Tweerichtingsverkeer: informatie delen • Tussen en met verschillende kanalen.
Rol	HRM is eigenaar	Gefaciliteerd door HRM
Resultaat	Nieuwe medewerker levert volgens verwachtingen	Nieuwe medewerker overtreft verwachtingen

Tabel 1: Onboarding vs. Introductie, overgenomen van (Verhoeven, 2015, p. 11)



Bij onboarding van een nieuwe medewerker kunnen de volgende belangrijke fouten gemaakt worden:

1. Het ontbreken van een formeel inwerkproces. Hierdoor is de medewerker genoodzaakt zelf uit te zoeken hoe de organisatie werkt en wat er van hem of haar verwacht wordt, dit heeft uiteindelijk een negatieve invloed op de houding van de medewerker en daarmee ook de prestaties (Half, 2018).
2. Koppelen aan een ervaren teamlid kan helpend zijn. Echter het heeft ook een valkuil: In deze situatie wordt de nieuwe medewerker verteld om te doen wat het ervaren teamlid ook doet. Als hierbij instructies ontbreken aan het ervaren teamlid is de invloed beperkt. Tevens leert de nieuwe medewerker enkel een werkwijze aan, terwijl het handig kan zijn om verschillende invalshoeken mee te krijgen binnen een functie (Half, 2018).
3. Enkel de bedrijfsvideo meegeven als start van de nieuwe functie. Een video geeft een inzage in de organisatie en wat de normen en waarden zijn. Dit geeft geen antwoord op vragen over de functie. Het kan ook het gevoel geven aan een medewerker dat onboarding slechts een formaliteit is en dat er geen tijd is om ingewerkt te worden (Half, 2018).

4.2. Wat werkt wel bij onboarding?

Een succesvol onboardingprogramma past bij de sector waar de werknemer in werkt en de bedrijfscultuur van de desbetreffende organisatie. Onderstaand volgen enkele onderdelen die van belang zijn voor een goed onboardingprogramma.

4.2.1. De 4C's van Bauer

In de literatuur komen de 4C's van Bauer naar voren als belangrijke kern voor een succesvol onboardingprogramma (Bauer, 2010):

C1: compliance

Met compliance wordt bedoeld dat alle administratieve zaken al zijn afgerond vóór de start van de eerste werkdag. Dit proces valt onder de pre-boardingsfase (Aarnoutse, 2016). Vaak nemen dit soort zaken nog veel tijd in beslag in de eerste werkweek en wordt de focus niet gelegd op de socialisatie. Dit is van direct belang in de behoeften van de nieuwe medewerker, zoals eerder in de Maslow piramide naar voren kwam. Een groot gedeelte van de administratieve zaken kan al tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek worden ingevuld. Ook houdt compliance in dat de nieuwe medewerker wordt geleerd wat de procedures zijn en wat regelgeving is in de organisatie. Hoe sneller de nieuwe medewerker zich welkom en klaar voor zijn werk voelt, hoe sneller hij succesvol in staat is bij te dragen aan de missie van de organisatie. (Bauer, 2010).

C2: clarification

Onder clarification wordt verstaan dat verwachtingen van tevoren duidelijk worden geschetst. Dit geldt voor beide partijen. De harde feiten kunnen al worden besproken tijdens het



arbeidsvoorwaardengesprek. De zachte kant van de verwachtingen kunnen worden gemanaged in het zogeheten psychologische contract (Bauer, 2010).

Hieronder staat in een tabel uitgeschreven wat de verschillen zijn tussen het ‘arbeidscontract’ en het ‘psychologisch contract’.

Het arbeidscontract	Het psychologisch contract
Over gesproken en onderhandeld bij start.	Onuitgesproken en onzichtbaar.
Harde feiten: salaris, werktijden, pensioen.	Zachte feiten: kansen, loyaliteit, flexibiliteit.
Vastgelegd in formele overeenkomst.	Percepties in de hoofden van werkgever en werknemer.
Weinig aandacht voor medewerker.	Veel aandacht voor medewerker.

Tabel 2: Verschillen arbeidscontract en psychologisch contract, overgenomen van (Verhoeven, 2015).

Verhoeven (2015) geeft aan dat zes op de tien personen teleurgesteld zijn na de start van hun nieuwe baan. De grootste teleurstellingen zijn voornamelijk de financiële beloningen, de introductie en de loopbaanmogelijkheden. Merkwaardig is dat dit de harde feiten zijn die meestal plaatsvinden tijdens een arbeidsvoorwaardengesprek. Over verwachtingen van nieuwe collega’s en de managers, worden minder uitspraken gedaan. Volgens gelijksoortig onderzoek geven nieuwe medewerkers aan dat tijdens het werving- en selectieproces te veel mooie beloften worden gedaan (Verhoeven, 2015, p.18). In clarification valt veel winst te behalen door van tevoren de verwachtingen naar elkaar uit te spreken middels het zogeheten psychologische contract, waardoor de beloften vanuit de organisatie minder zullen tegenvallen.

C3: culture

Bij culture is het van belang dat de formele en informele informatie met elkaar wordt gedeeld. Kortom: de uitgesproken en niet uitgesproken regels van de organisatie. Het is belangrijk dat de nieuwe medewerker snel de weg kan vinden in de organisatie, zowel bij de directe collega’s, leidinggevende als het leren kennen van de systemen en werkwijzen (Bauer, 2010). Ondanks het benoemen van de cultuur, is volgens Verhoeven (2015) de volgende vraag niet te voorkomen: “Hoe gaat dat hier eigenlijk in de organisatie?”.

Het is relevant om het zichtbare gedeelte en onzichtbare gedeelte van de cultuur duidelijk te maken. Een nieuwe medewerker redt het niet met een algemene beschrijving van de cultuur. De normen en waarden zijn in iedere organisatie anders en wanneer een nieuwe medewerker hier niet mee bekend is, blijkt dat hij of zij minder snel geaccepteerd wordt door de rest van het team, dat ineffectiviteit tot gevolg kan hebben.

Het overbrengen van het onzichtbare gedeelte van de cultuur is niet eenvoudig, maar wel bespreekbaar. Het bespreekbaar maken van de cultuur geldt niet alleen voor de huidige medewerkers maar ook de nieuwe medewerker dient vragen te stellen om het leren kennen van de cultuur tot een succes te brengen (Verhoeven, 2015).



C4: connection

Met connection wordt bedoeld dat de aansluiting met de missie, de visie en de directe collega's van de organisatie goed moet zijn. Het familiegevoel moet hierbij ontstaan, 'we doen het samen' (Bauer, 2010). Connection start met:

- een krachtige, inspirerende centrale boodschap;
- strategie is voor iedereen;
- opnemen in een persoonlijk onboardingplan;
- koppeling naar eigen werk.

Door 'connection' serieus aan te pakken, stelt de organisatie verwachtingen bij van nieuwe medewerkers. De boodschap dient echter wel vertaald te worden naar eigen gedrag en vaardigheden. Verhoeven (2015) stelt: "Zo verbind je een missie aan de individuele doelstellingen en competenties van nieuwkomers. In die verbinding van het collectief met het individu zit de kracht." De missie, visie en strategie van de organisatie wordt vaak op een informele manier toegelicht. Echter, wanneer de nieuwe medewerkers duidelijk wordt gemaakt wat de persoonlijke bijdrage is aan de missie, visie en strategie zullen zij zich sneller betrokken voelen met de organisatie. Mede door de doelstellingen die zij voor zichzelf kunnen stellen (Verhoeven, 2015). Dit sluit direct aan bij het feit dat de strategie leren kennen, hoort bij een persoonlijk onboardingplan. Niets is veranderlijker dan de wereld, de organisatie zal hier continu op moeten modificeren. Al deze factoren leren kennen vergt veel tijd en energie voor de nieuwe medewerker. Door de informatie te trechteren, zal de nieuwe medewerker de organisatiestrategie beter leren begrijpen (Verhoeven, 2015).

Tot slot dient de koppeling naar het eigen werk van de nieuwe medewerker te worden gemaakt. Wat goed werkt is met voorbeelden werken van andere medewerkers. Wat heeft bijvoorbeeld de afdeling HR/P&O bijgedragen aan de strategie? Door vervolgens een vertaalslag te maken naar de eigen afdeling en werkzaamheden zal dit zorgen voor energie, binden en boeien (Verhoeven, 2015)

Levels van onboarding

Nu bekend is wat de 4C's van Bauer zijn kan er verder ingezoomd worden op de fases van onboarding en hoe die zich verhouden ten opzichte van de 4C's. Zodoende kan gekozen worden wat de meest passende onboardingstijl is voor een organisatie. Door Bauer worden een 3-tal fases omschreven namelijk; *passive onboarding*, *high potential onboarding*, *proactive onboarding*. In de volgende tabel wordt inzichtelijk wat dit inhoudt. Uit onderzoek onder verschillende organisaties blijkt dat 30% blijft steken op level 1, 50% haalt level 2 en slechts 20% haalt level 3. In het ontwerpen van een onboardingprogramma zal er gekeken moeten worden naar de eerder genoemde 4C's en het gewenste level wat bereikt moet worden met het onboardingprogramma.

Onboarding strategy level	Compliance	Clarification	Culture	Connection
1. Passive onboarding	Ja	Beetje	Beetje/Niet	Beetje/Niet
2. High Potential onboarding	Ja	Ja	Beetje	Beetje
3. Proactive onboarding	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabel 3: Levels of onboarding, overgenomen van Bauer (Bauer, 2010, p. 3)



Bauer geeft vervolgens de volgende tijdlijn weer om succesvolle onboarding te bereiken:



Naast de 4 c's van Bauer zijn er nog enkele andere onderdelen die van belang zijn voor een goed onboardingprogramma. Deze worden hieronder verder omschreven.

4.2.2. Het geven en krijgen van feedback

Bij het geven van feedback gaat het voornamelijk over het feit dat de verwachtingen constant moet worden uitgesproken, door zowel de nieuwe medewerker als vanuit de organisatie. Zoals eerder aangegeven, valt dit onder het psychologische contract. Voornamelijk de leidinggevende dient dit te managen en te coachen. Er dient hierbij een open en informele manier van communicatie plaats te vinden. Dat is de eerste voorwaarde van een goed onboardingprogramma. Door het geven en krijgen van feedback kan er indien nodig voortijdig worden ingegrepen (Verhoeven, 2015).

Verhoeven (Verhoeven, 2015) geeft aan dat uit een onderzoek van Van der Rijt (2002) blijkt dat het van belang is dat er een cultuur wordt gecreëerd waarbij feedback welkom is. Het onderzoek toont ook aan dat een nieuwe medewerker zich sneller vakinhoudelijk ontwikkelt door het geven en krijgen van feedback. Hierdoor wordt er een veilige werkomgeving gecreëerd, waarbij fouten maken mag, zolang dit maar wordt besproken (Verhoeven, 2015).

4.2.3. Werken vanuit verbinding

Een andere voorwaarde voor een goede onboarding is werken vanuit verbinding (Verhoeven, 2015). Dit wordt ook wel 'engagement' genoemd. Vanuit verbinding moet de organisatie laten blijken dat de nieuwe medewerker erbij hoort. Het uiteindelijke doel hiervan is om de nieuwe medewerker intrinsiek te overtuigen en te motiveren dat hij of zij daadwerkelijk erbij hoort en welkom is. Niet alleen de leidinggevende dient deze verantwoordelijkheid op zich te nemen, maar ook de rest van het team moet ervoor zorgen dat een nieuwe medewerker in een prettige omgeving terecht komt. Tot slot kan het gebruik van checklists in een onboardingprogramma bijdragen om bepaalde stappen niet te vergeten (Verhoeven, 2015).

4.2.4. Employer branding en binden en boeien

"Intern beginnen is extern winnen" hiermee wordt bedoeld dat de interne tevredenheid van de huidige medewerkers zichtbaar moet zijn, zodat dit effect zal hebben op de employer brand van een organisatie. Met employer branding wordt het verkrijgen en behouden van een onderscheidende positie als werkgever in de gedachten van (potentiele) medewerkers bedoeld. Het doel hierbij is het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers. Het imago van een organisatie als 'goede werkgever' staat hierbij centraal (Employer Branding: wat is het – en wat moet ik er mee?, sd). Een organisatie die het personeel werft en behoudt, presteert aanmerkelijk beter. Kortom: investeren in employer branding is ook van essentiële waarde om medewerkers te binden met de organisatie

Tevens is employer branding een onderdeel van recruitment en dit valt onder het pre-boardingproces. Uit de theorie blijkt dat organisaties veel investeren in het rekruteren van nieuwe medewerkers, maar dat ze kansen laten liggen in het onboardingprogramma. Het afbreukrisico ligt dus het hoogst in het proces van onboarding (Verhoeven, 2015). Voor organisaties zijn onderstaande drijfveren belangrijk om in te gaan investeren in employer branding:

- productiviteit gaat hiermee omhoog;
- de betrokkenheid stijgt met ongeveer 40%;
- de retentie wordt verbeterd;
- de employer branding wordt versterkt;
- kostenbesparing.

Volgens (Verhoeven, 2015) duren de programma's circa acht maanden bij organisaties die bij employer branding hoog scoren. Laag scorende organisaties investeren gemiddeld drie maanden in pre-boarding en onboarding. Ongemotiveerde medewerkers zijn over het algemeen minder productief en geven daarbij geen goed visitekaartje af. Om de retentie te reduceren, onboarding oplossingen bieden door de wederzijdse verwachtingen helder te formuleren. Dit voorkomt hoge verloopkosten en recruitment kosten, want een nieuwe medewerker moet immers weer worden vervangen indien iemand vertrekt (Verhoeven, 2015).

4.3 Deelconclusie

Bovenstaande informatie geeft aan dat een goed onboarding programma ongeveer 8 maanden beslaat en bestaat uit meerdere onderdelen: zorgen dat de administratieve zaken al zijn afgerond voor de start (goede Compliance), heldere verwachtingen (duidelijke Clarification), het bespreekbaar maken van de cultuur (open Culture) en zorgen voor goede verbinding (Connection). Dit alles is te bereiken door een *proactive onboarding*. Dit leidt tot goede medewerkers tevredenheid die dan ook zichtbaar is naar buiten toe: goede employer branding.



5. Interviews blijf- en vertrekredenen

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten uit de interviews over de blijf- en vertrekredenen gedeeld.

In aansluiting op het literatuuronderzoek is ervoor gekozen om interviews uit te voeren met inhoudsdeskundigen uit de stichting Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen (SRZ) op het gebied van blijf- en vertrekredenen van medewerkers bij zorgorganisaties (waaronder een corporate recruiter, senior P&O adviseur/loopbaancoach en mobiliteitsadviseur). Met het uitvoeren van interviews is getracht de gevonden literatuur te onderbouwen voor specifiek de SRZ-regio. Voordeel van het uitvoeren van interviews ten opzichte van literatuuronderzoek is dat meer de diepte in kan worden gegaan op de uitkomsten doordat gereageerd kan worden op de antwoorden. Hoewel er meerdere methoden mogelijk zijn om tot dit inzicht te komen is met de tijdsdruk in gedachten gekozen voor deze relatief snelle manier van onderzoek. De volgende resultaten zijn naar voren gekomen:

5.1. Redenen voor vertrek

Om redenen van vertrek in kaart te brengen worden in veel organisaties zogenaamde “exit” gesprekken gevoerd. Per ziekenhuis wordt dit anders georganiseerd; bij behoefte van de vertrekkende medewerker of standaard. Ook wisselt het wat er met de informatie van de gesprekken gebeurt. Er lijkt niet standaard een analyse van de verschillende vertrek redenen of een verbetertraject na herhaaldelijk terugkerende vertrekredenen te zijn.

Uit onze gesprekken kwamen verschillende redenen naar voren welke vaak aangegeven worden als redenen voor vertrek

Te weinig doorgroeimogelijkheden

Door de geïnterviewde werd aangegeven dat persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden één van de belangrijkste redenen zijn voor medewerkers om niet binnen het ziekenhuis te blijven werken. Ook speelt de behoefte aan andere werkervaring hierbij een rol.

“Steeds meer zien we dat medewerkers zich willen ontwikkelen. Wanneer dit niet kan in het ziekenhuis, gaan zij op zoek naar andere mogelijkheden.” | Mobiliteitsadviseur

“Dat je je kunt ontwikkelen in je vak en dat je daar de ruimte voor krijgt is essentieel voor medewerkers om te blijven. Dit maakt het ook lastig, want dit kunnen we niet altijd bieden.” | Senior P&O adviseur/loopbaancoach

De geïnterviewden komen zelf met verschillende mogelijkheden voor een omslag in deze vertrekredenen. Dit wordt verder omschreven in bij onderdeel “5.3 Medewerkers behouden in het ziekenhuis” in dit hoofdstuk.



Te hoge werkdruk

Volgens geïnterviewden geven medewerkers aan dat de werkdruk te hoog is. Dit past bij de landelijke trend die ook gevonden is in het literatuuronderzoek (Berenschot, 2019). Redenen die genoemd worden voor de hoge ervaren werkdruk hebben te maken met de grote hoeveelheid werk, de hectiek op de kliniek, de hoge turnover van patiënten, de onregelmatige diensten, fysieke belasting en onderbezetting.

Te weinig salaris

In overeenstemming met de literatuur wordt ook in de interviews te weinig salaris als vertrekreden genoemd. Sinds 2018 wordt dan ook steeds vaker als vertrekreden aangegeven dat medewerkers via een detacheringsbureau of als uitzendkracht meer kunnen verdienen. Als zzp'er hebben de medewerkers meer vrijheid, is er veel keuze in werk en kan veel worden verdiend.

“Zzp in de zorg klinkt aantrekkelijk vanwege het hoge salaris, maar vaak wordt de pensioenvoorziening en een arbeidsongeschiktheidsverzekering vergeten. Hierdoor lijkt het alsof ze meer verdienen.” | Corporate recruiter

5.2. Redenen om te blijven

Uit onze gesprekken kwamen verschillende redenen naar voren welke vaak aangegeven worden als redenen om te blijven.

Teamgevoel

Een belangrijke reden om je gebonden te voelen aan een organisatie is een goed teamgevoel. Door een goede samenwerking met je collega's voel je je een onderdeel van het team. Zodoende ontstaat het gevoel dat je met elkaar een bepaald doel bereikt. Hierdoor voel je je waardevol voor de organisatie. Dit maakt dat medewerkers langer in dienst blijven.

“Ik denk dat mensen graag in de zorg werken omdat je echt als team een prestatie neer kan zetten en er samen voor kan zorgen dat mensen weer beter (dat hoop je) de deur uit gaan. Dat gevoel met elkaar en erbij te horen is heel belangrijk. Dit heb je bijvoorbeeld ook minder als je bent gedetacheerd.” | Senior P&O adviseur/loopbaancoach

“Mensen komen voor de organisatie, blijven voor hun collega's en vertrekken door hun manager.” | Mobiliteitsadviseur

Waardering van managers

Alle geïnterviewden geven aan dat teamleiders en managers een belangrijke rol spelen in de tevredenheid van een team en de individuele medewerkers. Onder andere uit medewerkers tevredenheidsonderzoeken blijkt dat een medewerker die waardering krijgt voor zijn werk vaker tevreden is. Waardering gaat hier niet alleen over het herkennen van kwaliteiten bij de medewerker en



deze inzetten, maar ook over of medewerkers worden gehoord, of iets wordt gedaan met de punten die ze inbrengen en of ze verantwoordelijkheden krijgen. Medewerkers voelen zich ook gewaardeerd wanneer zij de mogelijkheid krijgen hun talenten verder te ontwikkelen.

“Het is voor medewerkers ontzettend belangrijk om betrokken te worden, maar bovenal dat zij het gevoel hebben dat er toe te doen en dat er aandacht voor hen is als persoon en voor hun ontwikkeling.” | Mobiliteitsadviseur.

“Het gevoel dat je mee mag denken en het gevoel dat jouw mening ook belangrijk is, dat geeft binding. Dit wordt wel eens overgeslagen....” | Senior P&O adviseur/loopbaancoach

Uit interviews blijkt dat het hierbij wel belangrijk is dat ook managers worden gefaciliteerd om hun taak goed uit te voeren en dat zij weten wat er komt kijken bij het managen van hun medewerkers. Hierbij wordt aangegeven dat het voor leidinggevendenden vooral belangrijk is, om in dialoog met hun medewerkers te blijven.

“Uit de gesprekken die je hebt met medewerkers is vaak al snel duidelijk welke behoefte tot groei en ontwikkeling iemand heeft en of je dit wel of niet kan bieden. Dan hoeft het voor een leidinggevende dus ook geen verassing meer te zijn als iemand wel of niet blijft. Als leidinggevende moet je dus zeker in gesprek blijven.” | Corporate recruiter.

5.3. Medewerkers behouden in het ziekenhuis

Een vraag die tijdens de interviews terugkerend aan bod is gekomen, gaat over wat we kunnen doen om medewerkers (vooral verpleegkundigen) binnen te krijgen en binnen te houden.

Onboarding

Geïnterviewden geven aan dat ontwikkeling van onboarding binnen het ziekenhuis een mogelijke manier zou kunnen zijn om medewerkers te binden aan en behouden in het ziekenhuis. Echter zijn effecten van acties die zijn ingezet in het kader van introductie en onboarding bij de geïnterviewde zorgorganisaties nog niet geanalyseerd, waardoor het lastig is in te schatten of onboarding hieraan daadwerkelijk een bijdrage heeft geleverd.

Waarvoor een onboardingtool vooral goed gebruikt zou kunnen worden, is verwachtingsmanagement. Door medewerkers vooraf en tijdens de eerste weken van hun nieuwe baan mee te nemen in de kernwaarden, de visie van de organisatie en door hen goed wegwijs te maken in het ziekenhuis over wat wel en niet mogelijk is, wordt de kans dat niet aan de verwachtingen wordt voldaan kleiner. Dit komt overeen met *Clarification* uit de 4C's gevonden in de literatuur als belangrijke kern voor een succesvol onboardingprogramma. (Bauer, 2010)



“Wanneer de verwachtingen overeenkomen met de werkelijkheid is de kans kleiner dat het zal tegenvallen en je direct weer weg wilt. Op dit moment geven wij hier nog onvoldoende aandacht aan.” | Senior P&O adviseur/loopbaancoach

Aan de andere kant geven geïnterviewden aan dat een tool (zoals een app) voor onboarding een mooie manier is om het traditionele introductieprogramma te vervangen en dat veel informatie met de medewerkers kan worden gedeeld. De echte onboarding vindt niet plaats vanuit de afdeling HR of P&O maar gebeurt op de werkplek zelf. Daarmee is de app meer een vervanger te noemen van een inwerkprogramma dan een onboardingtool.

“Vanuit onze afdeling kunnen we veel mooie tools ontwikkelen die helpen bij het binden en behouden van medewerkers, maar uiteindelijk moet ook de manager van de afdeling betrokken zijn bij de medewerkers en regelmatig gesprekken met hen voeren over hoe het gaat met de medewerker. Een tool kan dit niet vervangen.” | Corporate recruiter

Modernisering vak verpleegkundige

Uit de interviews blijkt dat door flexibilisering van de arbeidsmarkt vooral de jonge medewerker (verpleegkundige) steeds minder geneigd is om lang op dezelfde functie te blijven zitten.

“Dat een medewerker 40 jaar op een afdeling of in dezelfde functie werkt, zien we nog wel, maar steeds minder. Ik denk toch dat medewerkers steeds meer gaan voor groei en ontwikkeling, ook in het verpleegkundige vak.” | Corporate recruiter

Dit betekent dat het bieden van een interessante loopbaan met een mogelijkheid tot groei en ontwikkeling voor een verpleegkundige steeds belangrijker wordt. Op dit moment wordt er weinig onderscheid gemaakt in de soorten verpleegkundigen. Een van de mogelijkheden die uit de interviews naar voren komt om dit te bevorderen, is het invoeren van meer onderscheid in het verpleegkundige vak door bijvoorbeeld een junior, medior en senior verpleegkundige of andere beroepsprofielen in te voeren. Afhankelijk van ervaring, ontwikkeling, opleidingsniveau en specialisatie kan iemand groeien in de functie. Dit is veel meer dan alleen de ontwikkeling onboardingprogramma.

“In het bedrijfsleven is het heel normaal om bijvoorbeeld een starter junior te noemen. Door onderscheid in de functie in te voeren creëer je een groeipad en stimuleer je ontwikkeling. Misschien is dit ook iets waar het in het verpleegkundige vak meer naartoe gaat.” | Senior P&O adviseur/loopbaancoach

Loopbaanontwikkeling

Waar onvoldoende mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen een vertrek reden is, werkt het bij loopbaanbegeleiding andersom. Het geeft een medewerker meer zicht op de mogelijkheden en de kans door te groeien. Zowel de senior P&O adviseur/loopbaancoach als de mobiliteitsadviseur geven aan dat steeds meer medewerkers hen weten te vinden; dan wel direct, dan wel via teammanagers. Loopbaancoaching gunt iemand de gelegenheid om stil te staan bij wat diegene eigenlijk wil. Het kan



antwoord geven op de vraag: “Wil ik nog iets leren”. Het geeft mensen meer zicht op mogelijkheden van groei en ontwikkelingen, maar kan ook laten zien wat niet kan. Na gesprek blijkt iemand misschien toch op de juiste plek te zitten. Als dit niet zo is, kan het leiden tot (interne) mobiliteit of een andere functie binnen ziekenhuis.

“De gesprekken die ik voer bij de loopbaandesk helpt een medewerker vooral ook in de beeldvorming. Op het moment dat een functie niet helemaal meer bij iemand past betekent dit niet direct dat je ook weg hoeft namelijk. Er is vaak zoveel meer mogelijk.” | Senior P&O adviseur/loopbaancoach

“Uit de loopbaangesprekken die ik voer, blijkt ook regelmatig dat iemand wel op zijn plek zit. Diegene moet daar alleen even aan herinnerd worden of geholpen worden met opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen het ziekenhuis.” | Mobiliteitsadviseur

“Interne mobiliteit roept soms ook angst op. Want wat nou als ik iemand kwijtraak aan de burens. We zijn nog niet altijd gewend om op deze manier te denken binnen de zorg.” | Corporate recruiter

Behouden binnen het ziekenhuis of binnen de zorg?

Er zijn meerdere situaties denkbaar waarbij het reëel is dat het voor een werknemer meerwaarde heeft om naar een andere organisatie te gaan. Als ziekenhuis kan je dit als een verlies beschouwen of de medewerker helpen faciliteren om in ieder geval in de (Rotterdamse) zorg te blijven werken. Lokaal is hiervoor al een mooi initiatief voorhanden. Op regelmatige basis komen loopbaandeskundigen uit alle zorgorganisatie betrokken in deRotterdamseZorg bijeen bij de “Matchtafel”. Hier wordt gekeken of bij veranderde wensen van een medewerker er in een andere organisatie wel een geschikte functie is. Dit is een mooie manier om medewerkers wel te behouden in de zorg.

“Bij de Matchtafel leggen we alle vraagstukken op tafel en kijken we of en hoe we elkaar kunnen helpen. Ik heb al een aantal keren meegemaakt dat iemand zo buiten ons ziekenhuis maar wel binnen deRotterdamseZorg aan het werk is gegaan. Het is gaaf als je iemand zo kan helpen en natuurlijk kan behouden voor de zorg.” | Senior P&O adviseur/loopbaancoach

“Soms betekent het na een loopbaangesprek dat iemand alsnog vertrekt, maar dan kunnen we diegene wel helpen goed te landen in een van onze ‘collega-organisaties’. Liever dan dat diegene de zorg achter zich laat en niet meer terugkomt.” | Mobiliteitsadviseur

5.4. Deelconclusie

Op kleine verschillen na zijn de uitkomsten uit de interviews over het algemeen in overeenstemming met de uitkomsten uit het literatuuronderzoek. De belangrijkste vertrek redenen hebben te maken met te weinig doorgroeimogelijkheden, te hoge werkdruk en te weinig salaris. Daarbij komt uit de



interviews naar voren dat een nieuwe vetrekreden, nog niet genoemd in de literatuur, is dat meer kan worden verdiend als zzp'er of bij een detacheringsbureau. Belangrijkste factoren die meespelen bij het blijven van een medewerker bij een organisatie hebben te maken met het gevoel te horen bij een team en de waardering van managers.

Een term die in de Rotterdamse ziekenhuizen steeds meer wordt gebruikt wanneer wordt gesproken over het binden en behouden van medewerkers is onboarding. In de literatuur wordt sterk onderscheid gemaakt tussen introductie en onboarding waarbij het verschil vooral wordt gevonden in introductie op de logistiek en onboarding op cultuur en netwerken. Uit de interviews blijkt dat deze verschillen in de praktijk minder helder zijn en dat deze termen door elkaar worden gebruikt.

Daarnaast blijkt uit de interviews dat veel ziekenhuizen al op de een of andere manier bezig zijn met/ ideeën hebben over het binnen krijgen en behouden van medewerkers (vooral verpleegkundigen). Dit heeft niet alleen te maken met de ontwikkeling van een onboardingprogramma maar ook met het beter organiseren van het vak verpleegkundige en loopbaanontwikkeling binnen het vak. Daarnaast worden niet alleen initiatieven opgezet om de medewerker binnen eigen ziekenhuis te behouden maar wordt ook gestreefd naar behoud van medewerkers voor de (Rotterdamse) zorg



6. Welke organisaties hebben een onboardingprogramma?

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar welke organisaties een onboardingprogramma hebben.

6.1. Voorbeeld van organisatie binnen de zorg met een onboardingprogramma

Binnen de zorg hebben meerdere zorgorganisaties een onboardingprogramma. Echter is dit niet altijd iets waar extern over wordt gecommuniceerd en wat terug te vinden is in de literatuur.

6.1.1. Leids Universitair Medisch Centrum: onboarding via een app

Bij het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) starten zo'n 50 nieuwe medewerkers per maand. Om deze medewerkers kennis te laten maken met het LUMC, hebben zij onlangs het programma Appical ingezet als onderdeel van het onboardingprogramma. Appical is een applicatie (app) die nieuwe medewerkers kunnen downloaden, waarin informatie wordt gegeven over de organisatie. Eerst had het LUMC een introductieprogramma dat eens per maand plaatsvond. In dit programma stonden de waarden van het LUMC centraal. Maar om die waarden echt op een nieuwe medewerker over te brengen, was een introductieprogramma niet voldoende. Daarom heeft het LUMC Appical geïntroduceerd. Appical dient ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers de organisatiecultuur leren kennen, waarbij normen en waarden centraal staan. Nadat de nieuwe medewerker zijn of haar aanstelling heeft ondertekend, wordt Appical voorgesteld. In Appical kan de nieuwe medewerker een filmpje bekijken van de Raad van Bestuur, waarin de missie en visie worden uitgelegd. Naast de Raad van Bestuur komen huidige medewerkers in beeld die vertellen over hun werkzaamheden binnen het LUMC, waardoor er een kennismaking ontstaat. Appical zorgt ook voor het delen van praktische informatie die een nieuwe medewerker graag wil weten. Hierbij moet worden gedacht aan het parkeerbeleid, het vinden van de fietsenstalling, personeelspas ophalen en waar je je uniform kan passen. Zodra de eerste werkdag is aangebroken krijgt de nieuwe medewerker in Appical een nieuw filmpje van de Raad van Bestuur, waarin zij dieper ingaan op de waarden van het LUMC. Maar ook kunnen nieuwe medewerkers van tevoren vragen insturen, die vervolgens worden beantwoord door de Raad van Bestuur. Door in te zoomen op de waarden tijdens het geven van workshops, zal de bewustwording bij de nieuwe medewerker groter worden. Tevens wordt er tijdens de workshop gesproken over gastvrijheid en aandacht hebben voor elkaar en de patiënt. Een workshop wordt organisatie breed georganiseerd, hierdoor komen verschillende functies bij elkaar. Het LUMC heeft geëvalueerd hoeveel nieuwe medewerkers sinds juni 2017 gebruik hebben gemaakt van Appical. Driekwart blijkt Appical te gebruiken en is ook enthousiast over de app. Ook tonen deze cijfers aan dat nieuwe medewerkers tevreden zijn over hun eerste werkdag bij het LUMC. Over de tevredenheid over het algemene onboardingprogramma kan het LUMC nog niet veel zeggen, omdat ze het daar nog te kort voor gebruiken. Tot slot geeft het LUMC als tip mee dat het van toegevoegde waarde is om de huidige medewerkers te betrekken bij het onboardingprogramma. Door als HR/ P&O onboarding te faciliteren, kunnen zij ook beter de wensen van nieuwe medewerkers en leidinggevenden in kaart brengen.



6.2. Voorbeelden van organisaties met een onboardingprogramma buiten de zorg

Ook organisaties buiten de zorg maken gebruik van onboardingprogramma's.

6.2.1. Ahold: doelgroepgerichte onboarding

Ahold heeft meer dan 3.000 winkels, met een personeelsbestand van 200.000 medewerkers. Ahold splitst het onboardingprogramma op in twee doelgroepen: de hoger opgeleide professionals die werkzaam zijn op het hoofdkantoor en het winkelpersoneel (Verhoeven, 2015). Ahold focust zich hierbij ook op employer branding en heeft hiermee als doel de meest interessante bijbaanwerkgever voor jongeren te zijn. Hiervoor maken zij campagne met behulp van de huidige medewerkers (Verhoeven, 2015).

Daarnaast speelt retentie een belangrijke rol, want Ahold wil jongeren graag binnen de organisatie houden en het verloop verminderen. Ahold geeft aan dit te willen realiseren door de juiste verwachtingen van werken bij Ahold vroegtijdig te delen met potentiële nieuwe medewerkers. Ahold geeft aan dat zij vragen beantwoorden als: "Wat hoort erbij werk?, Hoe ga je met klanten om?, Waarom moet je op tijd komen?, Waarom kom je er op school misschien mee weg als je te laat komt, maar niet op je werk?". Ahold vindt het belangrijk dat de 'waarom vraag' is beantwoord voordat de medewerker nieuw in dienst komt (Verhoeven, 2015).

Daarnaast maakt Ahold als organisatie onderscheid in pre-boarding. Zodra een nieuwe medewerker is aangenomen, krijgen zij de opdracht om thuis een pre-boarding tool te doorlopen. Hierbij komen de volgende aspecten kijken: er wordt uitleg gegeven over hoe de eerste werkdag eruitziet en is er een film beschikbaar gesteld om een rondleiding door de winkel te krijgen. Ook wordt er een buddy geïntroduceerd, zodat ze weten dat ze daar gerichte vragen aan kunnen stellen. Vervolgens kunnen ze zich voorbereiden op een e-learningmodule (Verhoeven, 2015). Dit houdt in dat nieuwe medewerkers kunnen leren hoe het kassasysteem werkt en wat de gewenste manier is van vakkenvullen. Zodra deze factoren zijn bestudeerd, is een medewerker in staat om te starten in de winkel. Tot slot is er een formeel evaluatiemoment ingepland waarbij de leidinggevende controleert hoe het met de nieuwe medewerker gaat, met als doel de eventuele knelpunten bij te sturen (Verhoeven, 2015).

De tweede doelgroep is het hoger opgeleide personeel dat werkzaam is op het hoofdkantoor. Ahold geeft aan dat onboarding hier belangrijker is dan pre-boarding. De focus ligt hierbij op persoonlijke verbinding maken en verwachtingen afstemmen. Ahold maakt gebruik van een iPad-app, zodat de nieuwe medewerker de organisatie kan leren kennen (Verhoeven, 2015).

Beide tools zijn nog niet geëvalueerd in hun medewerkerstevredenheid en effectiviteit.

6.2.2. ING: in honderd dagen oranje

ING heeft voor vaste en flexibele medewerkers een onboardingprogramma geïmplementeerd onder de naam "Enter ING" Verhoeven (2015). Er is een klein onderscheid in het onboardingprogramma voor vaste- en flexibele medewerkers. Dit heeft betrekking op de tijdsduur. Flexibele medewerkers volgen een iets minder gedetailleerd programma dan vaste medewerkers (Verhoeven, 2015). Bij ING neemt recruitment de verantwoordelijkheid voor het onboardingprogramma. ING geeft aan dat het programma als doel heeft dat een nieuwkomer het gevoel krijgt de juiste keuze te hebben gemaakt



voor ING, zich welkom voelt en meteen aan de slag kan. Daarnaast omvat het onboardingprogramma verschillende onderdelen die worden toegepast (Verhoeven, 2015, p. 110):

1. Twee centrale onboardingevents in Amsterdam in week 3 en week 7.
2. Een onboardingintranetsite voor manager en nieuwkomer.
3. Brochures voor manager, medewerker en host over de eerste honderd dagen.
4. Een triggermailprogramma.

Het intranet bij de ING is voorzien van praktische zaken. Hierbij moet worden gedacht aan het opzoeken van arbeidsvoorwaarden en pensioenen, maar ook het regelen van een inlogstelsel, aanmelden van bezoek, hoe je als medewerker een ziekmelding kunt doen, gedragscodes etc. Ook is er op het intranet te vinden wat de wereld van ING is en wie haar klanten zijn. Eventuele vragen over de loopbaanmogelijkheden bij de ING worden ook beantwoord op het intranet.

ING geeft aan dat medewerkers op de eerste werkdag een inwerkprogramma krijgen (Verhoeven, 2015). Vervolgens wordt in de eerste 100 dagen wekelijks een triggermail gestuurd naar de medewerkers. Deze triggermails moet de nieuwe medewerker stimuleren om wekelijks nieuwe dingen over de organisatie te leren, maar ook over de werkzaamheden en gedragscodes. Op dag 100 krijgt de nieuwe medewerker een checklist om te controleren of er geen onderdeel vergeten is. Tot slot worden huidige medewerkers en managers voorbereid om de nieuwe medewerker te begeleiden (Verhoeven, 2015).

6.3. Deelconclusie

Onboarding kent vele vormen en moet passen bij de bedrijfscultuur, de nieuwe medewerker maar ook bij dat wat een organisatie kan bekostigen. De hierboven genoemde organisaties hebben ieder op eigen wijze de onboarding vormgegeven. Er worden middelen ingezet die directe of indirecte kosten vereisen.

Er zijn helaas weinig organisaties uit het literatuuronderzoek naar voren gekomen die iets hebben geschreven over onboarding. Ook is er niet omschreven of er een nulmeting is gedaan voor de start van onboarding, of het programma goed geëvalueerd is en wat het gemeten effect is na de start van het onboardingprogramma. Om goed de toegevoegde waarde van een dergelijk onboardingprogramma te kunnen weergeven is dit wel van belang.



7. Interviews best practice organisaties

In aansluiting op het literatuuronderzoek zijn er interviews gehouden met 'best practice organisaties' binnen en buiten de zorg over het onderwerp onboarding.

Omdat onboarding bedoeld is om medewerkersbinding en tevredenheid te vergroten, is met het maken van een selectie van organisaties voor het uitvoeren van de interviews gekeken naar organisaties die op de lijst staan van de 25 beste werkgevers van Nederland (Werf&, Dit zijn de 25 beste werkgevers van Nederland, 2018). Deze organisaties worden in dit rapport 'best practice organisaties' genoemd. Meerdere organisaties die gebruik maken van een onboardingprogramma zijn benaderd met het verzoek om in gesprek te gaan over het onderwerp onboarding en een aantal hebben hierop positief gereageerd. Zodoende zijn er interviews gehouden met de Gemeente Rotterdam, Holland Casino (vestiging Rotterdam), Toyota en de Frankelandgroep. Laatstgenoemde zorgorganisatie staat al jarenlang in top 3 van beste werkgevers in de zorg. Door middel van de interviews is getracht inzicht te verkrijgen in welke verschillende manieren er zijn om onboarding vorm te geven en te bewerkstelligen.

7.1. Onboarding bij Gemeente Rotterdam

Na bezuinigingen een aantal jaar terug, komen er nu weer veel nieuwe mensen werken bij de Gemeente Rotterdam. Daardoor is de behoefte ontstaan om de nieuwe medewerkers welkom te heten en het gevoel te geven dat ze een goede keuze hebben gemaakt om bij de Gemeente Rotterdam te komen werken.

Om in deze behoefte te voorzien is gestart met de ontwikkeling van een onboardingprogramma. Onderdeel daarvan is een intranetpagina ingericht speciaal voor nieuwe medewerkers. Ook wordt een gezamenlijke introductiedag gehouden voor alle nieuwe medewerkers uit verschillende clusters (afdelingen) en de daarbij horende diversiteit aan functionarissen. Deze dag wordt zeer goed ontvangen.

"We gebruiken de dag ook om het saamhorigheidsgevoel binnen de Gemeente te stimuleren en de eilandjescultuur te doorbreken" | Projectleider Onboarding

Op deze dag is er een plenaire bijeenkomst, een bus tour door Rotterdam Zuid, er wordt een quiz gehouden en afsluitend is er een borrel. Het vervolg van het inwerkprogramma wordt in het betreffende cluster (afdeling) verder vorm gegeven.

De wens is er om het onboardingprogramma verder uit te breiden met bijvoorbeeld het gebruik van een pre-boardingapp. Daarnaast wordt er nagedacht over het schrijven van een richtlijn voor een introductieprogramma, zodat er binnen de clusters onboarding op dezelfde manier wordt voortgezet.



7.2. Holland Casino vestiging Rotterdam

Holland Casino is een sterk merk en heeft een goed beeld over wat voor een profiel toekomstige medewerkers dienen te hebben. Bij Holland Casino worden alle vacatures via recruitment uitgezet op het hoofdkantoor en er is een landelijk onboardingprogramma.

Tijdens de sollicitatieprocedure wordt er een zogenaamde ‘culture fit gedaan’. Hierbij komt de vraag naar voren of iemand wel past binnen Holland Casino. Als potentieel toekomstige medewerkers geselecteerd zijn vindt er een integriteitsscreening plaats die ongeveer 4 weken duurt. Het onboarden start na de selectie. De toekomstige medewerkers krijgen toegang tot een onboarding app. Deze wordt gebruikt om tijdens de screening de medewerkers aangehaakt te houden door dagelijks berichtjes te sturen met wetenswaardigheden over Holland Casino. De app is daarnaast te raadplegen voor informatie over onder andere de specifieke vestiging, wie is wie, etc. Na de screening is er een introductiedag en er wordt een mentor toegewezen. Het inwerken vindt op de vloer de eerste periode onder begeleiding van die mentor plaats.

Bij Holland Casino heerst een familiecultuur en zijn er goede arbeidsvoorwaarden. Er wordt gewerkt aan een nieuw loopbaancentrum om de mobiliteit van medewerkers te vergroten binnen en buiten Holland Casino. Verschillende onderwerpen worden onder de loep genomen om te zorgen dat ze een aantrekkelijke werkgever blijft.

“De huidige arbeidsmarkt vraagt om “out of the box”-denken | HR Business partner

7.3. Toyota

Voor het opstellen van het onboardingprogramma heeft Toyota goed gekeken naar hun organisatie en waar ze voor staan. Toyota maakt gebruik van ‘employer branding’ en haalt hiermee veel personeel binnen. Dit is in overeenstemming met de literatuur waarin wordt omschreven dat ‘employer branding’ een gunstig effect heeft op het pre- en onboarding van (nieuwe) medewerkers (Verhoeven, 2015). Daarnaast is Toyota erg betrokken bij de hbo-instellingen en de ROC’s in de omgeving. Toyota zet zich sterk in voor het verbeteren van de educatie en bieden veel stageplekken aan.

In de vacaturetekst van Toyota staan nadrukkelijk de kernwaarden van de organisatie en de functieomschrijving. Ze vinden het belangrijk dat mensen bij het lezen enthousiast worden en zich voelen passen bij de organisatie. De sollicitatieprocedure bestaat uit twee onderdelen. Het eerste gesprek wordt omschreven als ‘luchtig’. Het leren kennen van de persoon en proeven of deze persoon in hun cultuur past is hier het belangrijkste. In het tweede gesprek wordt er gekeken naar het takenpakket en of dit voor de potentiële medewerker haalbaar is. De geïnterviewde geeft aan dat nieuwe werknemers goed worden begeleid door middel van een inwerkprocedure. Deze bestaat voornamelijk uit bila-gesprekken (één op één evaluatiegesprekken tussen manager en werknemer) en functioneringsgesprekken.

“Bij de start van een nieuwe functie moeten medewerkers worden gehoord en hulp krijgen waar nodig.” | Manager en Louwman ambassadeur voor Toyota en Lexus.



Wat bij Toyota bovenaan staat in de organisatie is de Toyota-cultuur, intern ook wel 'de Toyota-way' genoemd. Toyota en Louwman, de traditionele naam van de organisatie, is een familiebedrijf. Wat voor hen daarom belangrijk is, is dat alles op lange termijn ook goed geregeld is.

Wat intern erg belangrijk is, is de stijl van leidinggeven. Binnen Toyota wordt coachend leidinggeven waardoor mensen worden gestimuleerd en kansen worden geboden. Kansen om door te groeien of jezelf te verbeteren. Daarnaast zijn opleidingen en trainingen erg van belang en daarom wordt een deel van de inkomsten hierin geïnvesteerd. Door middel van een Lean-managementfilosofie is de communicatie intern erg goed en zijn de structuren duidelijk.

Geïnterviewde geeft aan dat Toyota hetzelfde principe heeft qua winning van personeel als Coolblue. Coolblue kopt met "we are hiring" en gaan een biertje drinken met eventuele nieuwe medewerkers en nemen op deze wijze aan. Voor Coolblue is het gevoel en de cultuur net zoals voor Toyota heel belangrijk.

7.4. Frankelandgroep

Frankelandgroep gooit het over een andere boeg dan de eerder geïnterviewde bedrijven. Wat zij naast onboarding inzetten, is het verzuimmanagement. De organisatie heeft al jaren een verzuimpercentage onder de 4% en geen personeelstekort. Tot 2013 was het verzuim binnen de Frankelandgroep zelfs onder de 3%, Dit is voor een VVT (Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg) instelling zeer uitzonderlijk te noemen.

Frankelandgroep heeft al decennia lang dezelfde directie. Deze directie kent haar organisatie door en door. Volgens de directie is aandacht aan medewerkers het sleutelwoord, denk aan bijvoorbeeld het geven van een attentie na een drukke periode om te bedanken voor de inzet en een beloning geven bij behaalde doelen. Bij afdelingen die 0% verzuim hebben in een maand wordt er door de directie een compliment gebracht of een bosje bloemen. Binnen de cultuur van Frankelandgroep wordt ervan uit gegaan dat iedereen in de instelling eerlijk is naar elkaar toe en iedereen gelijk wordt behandeld.

Ze hebben ervoor gekozen om de banen voor 110-120% op te vullen. Hierdoor ligt de werkdruk lager en hierdoor het verzuim ook. Door deze toepassing zorgen zij er ook voor dat het personeel, zonder hoge werkdruk zichzelf beter kan ontplooiën en stimuleren zij doorgroeimogelijkheden. Om de werkdruk nog verder te verlagen, is er een oproeppool opgesteld met mensen die op 0-uren contract wat willen bijverdienen of personeel wat graag wat extra wil werken. Hiermee wordt veel personeelsuitval ondervangen. Daarnaast wordt ook veel hulp geboden aan de 'oudere' medewerkers om hun pensioen inzichtelijker te krijgen, zodat zij wat rustiger aan kunnen doen met werken. Dit zijn belangrijke redenen om te blijven, deze redenen zijn ook terug te vinden in de literatuur (Berenschot, 2019) en naar voren gekomen in de interviews over de blijf- en vertrekredenen.

Verzuim bij een tijdelijk contract wordt meer losgelaten en niet zo streng beoordeeld als in andere instellingen. Het contract wordt na 3 ziekmeldingen per jaar wel gecontinueerd, in de meeste zorginstellingen is het na 3 ziekmeldingen in één jaar "exit". Middels interventies zoals bijvoorbeeld verzuimgesprekken lossen zij het verzuim voor een volgend jaar mogelijk op.



Vanaf 1 januari 2019 worden er geen tijdelijke contracten meer uitgegeven maar een vast contract, zodat je personeel mogelijk sneller bindt aan je instelling.

“Je moet tegenwoordig blij zijn als je personeel kunt krijgen in de zorg. Houdt ze daarom vast en kijk met interventies naar oplossingen.” HR manager Frankelandgroep.

Nieuwe medewerkers worden binnen de Frankelandgroep goed begeleid. De nieuwe medewerker moet zich thuis voelen. Er wordt een introductiedag georganiseerd en op afdelingsniveau bijeenkomsten waarin de werkwijze en belangrijke documenten worden uitgelegd. Daarnaast zijn er bij de Frankelandgroep ook goede tertiaire arbeidsvoorwaarden. Medewerkers met schulden worden ondersteund door hoofd P&O. Ook wordt sport aangeboden voor het personeel. Zo wordt er bijvoorbeeld een zaal gehuurd om een serie Zumba-lessen te laten geven door een ingehuurde instructeur of wordt er gezamenlijk gewandeld of getraind voor een ladiesrun. Dit stimuleert gezond bewegen en tegelijkertijd saamhorigheid onder het personeel, waardoor een win-win situatie ontstaat. In het kader van gezondheid wordt ook begeleiding aangeboden voor medewerkers die roken en hiermee willen stoppen. Vanaf 1 januari 2019 hoeft dit voor werkgevers weinig geld te kosten, gezien dit gefinancierd kan worden uit de basisverzekering van de medewerker zelf.

Frankelandgroep lijkt het wat anders aan te pakken dan andere organisaties. Speerpunten zijn thuis voelen, verzuimmanagement en tertiaire arbeidsvoorwaarden.

7.5. Deelconclusie

Wat bij alle geïnterviewden opvalt, is dat ze zich bezighouden met het welkom heten van nieuwe medewerkers en de nieuwe medewerker zich ‘thuis’ laten voelen. Daarnaast spreken alle geïnterviewden voor een bepaalde cultuur die de organisatie uitdraagt en dat dit is wat nieuwe medewerkers naar binnen trekt.

Waarin Frankelandgroep uitblinkt in dit onderzoek is hun vaste contract bij aanneming en het verzuimmanagement, waarmee ze mensen voor langere termijn willen binden, omdat de werkdruk over het algemeen minder hoog is dan in andere zorgorganisaties. Dit gaat om meer dan alleen een onboardingprogramma gericht op nieuwe medewerkers. Dit gaat om de cultuur en de inrichting en het management van de organisatie. Het lijkt ook een trend om de medewerker te belonen voor zijn of haar inzet. Bij Frankelandgroep lijkt dit erg te motiveren en het werkplezier te vergroten.

Kort samengevat moet er bij een verbetering van de onboarding worden ingezet op kernwaarden, gevoel, duidelijke communicatie, prestatiebeloning, doorgroeimogelijkheden en verzuimmanagement.



Conclusie & aanbevelingen

Voor dit rapport hebben we onderzocht wat nodig is om medewerkers te behouden in een organisatie en of onboarding hierbij een rol kan spelen.

Het behoud van medewerkers is van belang gezien de grote hoeveelheid vacatures in de zorg en grote onvoorziene uitstroom van medewerkers. Om medewerkers te houden moet deze betrokken zijn bij de organisatie. Betrokken medewerkers bieden meer efficiëntie, meer kwaliteit en vertrekken minder snel naar een andere werkgever.

Om medewerkers betrokken te krijgen en te behouden begint het bij een goed strategisch plan binnen een organisatie waarbij aandacht is voor de medewerker. Daarbij moet er een betrokken leidinggevende op de werkvloer zijn en is het tevens van belang dat ook de medewerker een actieve rol heeft in zijn of haar loopbaan. Aan bepaalde randvoorwaarden (o.a. salaris) moet zijn voldaan, vakinhoudelijke hindernissen (o.a. te hoge werkdruk, te veel administratie, te weinig professionele ontwikkeling) moeten verbeterd worden.

Is onboarding het antwoord?

Enkel het ontwikkelen van een onboardingprogramma zal niet helpen in het behoud van medewerkers in de zorg. Eerst zal een organisatie aan bovenstaande voorwaarden moeten voldoen. Wel kan onboarding ervoor zorgen dat een medewerker zich sneller onderdeel voelt van de organisatie en dus sneller betrokken is.

Een goed onboardingprogramma zal ongeveer 8 maanden beslaan en bestaat uit meerdere onderdelen: de 4 C's van Bauer: Zorgen dat de administratieve zaken al zijn afgerond voor de start (goede Compliance), heldere verwachtingen (duidelijke Clarification), de medewerker bekend maken met de bedrijfscultuur (Culture) en zorgen voor goede verbinding met andere personen in de organisatie (Connection).

Hierbij is het van belang dat er niet alleen een introductieprogramma is: dit is vooral eenrichtingsverkeer in het zenden van informatie van de organisatie naar de medewerker. Terwijl onboarding tweerichtingsverkeer is: over en weer informatie halen en delen. Dit alles is te bereiken door een proactieve onboarding.

Het is momenteel niet goed mogelijk om bestaande onboardingprogramma's te vergelijken en te toetsen. Wij zijn geen voorbeeld tegen gekomen waarbij er voor en na invoering van een onboardingprogramma of app gekeken is of medewerkers daadwerkelijk meer betrokken zijn en minder uitstromen. Veel onboardingprogramma's worden opgezet zonder rekening te houden met bovenstaande factoren. We merken dat het onderwerp terecht leeft bij vele organisaties (binnen deRotterdamseZorg) maar dat er weinig gebruikt gemaakt wordt van elkaars expertise hierin.

Ons advies is dat bij het maken van een (gezamenlijke) onboardingtool dit opgezet wordt met kennis van bovenstaande factoren. Ook is het goed om bij implementatie te onderzoeken of onboarding doet waarvoor het gemaakt is: betrokkenheid verhogen en uitstroom beperken. Zonder dit laatste is het niet mogelijk om de tool in de toekomst verder te verbeteren.



Bibliografie

- Aarnoutse, B. (2016). *Alignment 2.0*. Amsterdam : Boom Uitgevers .
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: maximizing succes*. Opgehaald van SHRM: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bazelmans, J. (2018, 12 5). *4 succesfactoren van onboarding voor nieuwe medewerkers* . Opgehaald van HR praktijk : <https://www.hrpraktijk.nl/topics/werving-selectie/achtergrond/4-succesfactoren-voor-onboarding-van-nieuwe-medewerkers>
- Berenschot. (2019). *Uitstroom zorgmedewerkers? Sluit de achterdeur!* Opgehaald van <https://www.berenschot.nl/actueel/2019/februari/uitstroom-zorgmedewerkers/>
- Betrokken medewerkers zijn goed voor een bedrijf.* (2017, 1 29). Opgehaald van Tacon: <https://www.tacon.nl/wp-content/uploads/2017/06/TACOON-BETROKKEN-MEDEWERKERS.pdf>
- Bouman, L. (2018, juni 4). *Pre-boarding en Onboarding*. Opgehaald van HBO kennisbank: https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_hsleiden:oai:surfsharekit.nl:52722127-2d05-47c4-a3be-4c56e758e346
- CBS. (2016). *CBS*. Opgehaald van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/46/werknemers-in-zorg-ervaren-hoge-werkdruk>
- De Jonge, H. (2018). *Brief regering, Rapportage commissie Werken in de Zorg*. 's-Gravenhage.
- De Jonge, H. (2018). *Kamerbrief over rapportage commissie Werken in de zorg*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/12/21/kamerbrief-over-rapportage-commissie-werken-in-de-zorg>
- Douwes. (2008). *Het grote gevaar van de zorg*. Opgehaald van venvn: <http://venvn.nl/Portals/1/Nieuws/2013%20Documenten/Het%20grote%20gevaar%20van%20de%20zorg-arbeidsrisico's.pdf>
- Einde, T. v. (2018, 3 12). *Zorgsector snakt naar personeel: 130.000 vacatures staan nog open*. Opgehaald van Een vandaag: <https://eenvandaag.avrotros.nl/item/zorgsector-snakt-naar-personeel-130000-vacatures-staan-nog-open/>
- Employer Branding: wat is het – en wat moet ik er mee?* . (sd). Opgehaald van Jobsome: <https://www.jobsome.nl/employer-branding-wat-het-en-wat-moet-ik-er-mee/>
- FNV Zorg en Welzijn. (2016). *Rapport werkdruk ziekenhuizen, ziekenhuisbarometer 2016*. Opgehaald van Publicaties arbeidsmarkt Zorg en Welzijn: <http://publicatiesarbeidsmarktorgenzwelzijn.nl/werkdruk-in-ziekenhuizen-ziekenhuisbarometer-2016/>
- Glynn, H. B. (2016). *There Are Significant Business cost to replacing employees*. Center for American progress.

- Half, R. (2018, 10 9). *Nieuwe werknemer onboardingen vermijd deze 3 standaardfouten*. Opgehaald van Robert Half: <https://www.roberthalf.nl/nl/blog/leiderschap/nieuwe-werknemer-onboarden-vermijd-deze-3-standaardfouten>
- Krantz, S. (sd). *Het onboarden en inwerken bij het VU Medisch Centrum*. Opgehaald van HBO Kennisbank: https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_hsleiden:oai:surfsharekit.nl:1973d863-2be7-47b5-ba2e-ce52c4d8c877
- Nursing. (2017). *Zo gewild zijn verpleegkundigen nu*. Opgehaald van Nursing: <https://www.nursing.nl/zo-gewild-zijn-verpleegkundigen-nu/>
- Onboarding: wat betekent het?* (2017, 7 20). Opgehaald van P&W: https://www.pwnet.nl/instream/artikel/2017/07/onboarding-wat-betekent-het-10124746?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.1457073.1032544017.1552050339-1591384996.1552050339
- Redactie people business. (2017, 7 24). *Wat kost een vertrekkende medewerker eigenlijk?* . Opgehaald van People business: <https://peoplebusiness.nl/artikelen/arbeidsmarkt/wat-kost-een-vertrekkende-medewerker-eigenlijk>
- Richard J. Pinder, F. E. (2013). Staff perceptions of quality of care: an observational study of the NHS Staff Survey in hospitals in England. *BMJ Qual Saf.*
- Speakap the team. (2017, 10 29). *Welzijn en betrokkenheid verhogen van werknemers in de gezondheidszorg*. Opgehaald van Speakap: https://blog.speakap.com/nl/welzijn-en-betrokkenheid-verhogen-van-werknemers-de-gezondheidszorg?campaignid=1039175515&adgroupid=56497617088&adid=298368812780&gclid=CjwKCAiAv9riBRANEiwA9Dqv1b6dwM0ITiHCRhMq1DGdhQYC9_CEsWvrJZQjE7yldEg2sVAmnsDDIBoCTW4QAvD_BwE
- Verhoeven, A. (2015). *Onboarding, blijvend succes van nieuwe medewerkers* . Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen .
- Voogd-Hamelink, P. v. (2017, 10 24). *Arbeidsmarkt in kaart werkgevers 2017*. Opgehaald van Digitaal sociaal en cultureel planbureau: <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarktinkaat-werkgevers2017/dynamiek-op-de-arbeidsmarkt>
- Weidema, N. (2017, 7 20). *Onboarding wat betekend het?* Opgehaald van PW.: <https://www.pwnet.nl/instream/artikel/2017/07/onboarding-wat-betekent-het-10124746>
- Werf&. (2015, 4 15). *3 tips om snel vertrek van een medewerker te voorkomen*. Opgehaald van Werf&: <https://www.werf-en.nl/3-tips-om-snel-vertrek-van-een-nieuwe-medewerker-te-voorkomen/>
- Werf&. (2018, 11 06). *Dit zijn de 25 beste werkgevers van Nederland*. Opgehaald van Werf&: <https://www.werf-en.nl/de-25-beste-nederlandse-werkgevers/>