

Het behoud van zorgpersoneel binnen DeRotterdamseZorg

Een praktijkgericht onderzoek

LEF!16, onderdeel van de RotterdamseZorg

Soumaya Chaquer

Laura Dammeijer

Robbin Dercksen

Kira Dorsman

Henriëtte Leurdijk

Michelle Moerkerken

Leanne van Wingerden

Inhoud

Inleiding.....	2
2. Methode.....	4
3. Resultaten.....	5
3.1 Resultaten Inspiratiebijeenkomst HR.....	5
3.1.2 Monitoren van uitstroom.....	5
3.1.2 Bestaande interventies.....	5
3.1.3 Wat werkt.....	5
3.1.4 Wat werkt niet.....	5
3.1.5 Adviezen HR experts.....	6
3.2 HR vs. VOV-personeel.....	6
3.2.1 Duidelijkheid taken van HR.....	6
3.2.2 Vindbaarheid van informatie.....	7
3.2.3 Zichtbaarheid en benaderbaarheid HR.....	7
3.2.4 Met wie wordt er gepraat over de loopbaan.....	7
3.2.5 Wat kan de organisatie verder doen om uitstroom te beperken.....	8
3.2.6 Rol van HR bij behoud van personeel.....	8
4. Discussie.....	8
5. Conclusie.....	10
6. Advies.....	11
6.1 Zichtbaarheid van HR vergroten en informatie vindbaar maken.....	11
6.2 Persoonlijke aandacht.....	12
6.2 Communicatie.....	12
6.3 Waardering.....	12
6. Literatuurlijst.....	12
Bijlage I uitkomsten inspiratiesessie HR.....	14
Bijlage II uitkomsten enquêtes.....	16
Bijlage III uitkomsten enquêtes.....	19

Inleiding

In Nederland werken ruim 1,4 miljoen mensen in de zorg. Om dit in verhouding te plaatsen: 1 op de 7 werkenden in Nederland is werkzaam in de zorg. Uit een rapport van deRotterdamseZorg blijkt dat er in Rotterdam Rijnmond ongeveer 90.000 mensen in de zorg werken. In de zorg neemt het aantal vacatures flink toe: de verwachting is dat er in 2040 ruim 2 miljoen Nederlanders nodig zijn in de zorg. Een toename van ruim 40%, waarbij dan 1 op de 4 Nederlanders in de zorg zou moeten werken. Zo wordt er in 2030 al een tekort van ruim 8.000 zorgmedewerkers verwacht in regio Rotterdam (SER, 2020; Reusink, S., 2021).

Een van de factoren die het personeelstekort opstuwt is de uitstroom van zorgmedewerkers. Op dit moment verlaat 1 op de 4 zorgmedewerkers die hun baan opzeggen de sector (Lang, Koop en Horwitz, 2022). De redenen waarom mensen de zorg als werkgebied verlaten zijn uiteenlopend. Een van de factoren die uit meerdere onderzoeken naar voren komt is loopbaanontwikkeling: veel mensen die de sector zorg en welzijn verlaten, zien onvoldoende doorgroeimogelijkheden voor zichzelf en hun carrière. Veel zorgorganisaties die aangesloten zijn bij deRotterdamseZorg zetten al verschillende interventies in om de uitstroom van zorgpersoneel te verkleinen. Zo ook VVT-organisatie Aafje. Ondanks deze interventies ziet de directie M&O van Aafje dat de instroom van nieuwe zorgmedewerkers ongeveer even groot is als de uitstroom. Dit beeld is voor andere Rotterdamse zorgorganisaties niet anders.

Aafje heeft ons gevraagd om onderzoek te doen naar de werkbaarheid van interventies voor zorgorganisaties die aangesloten zijn bij deRotterdamseZorg om de uitstroom van zorgpersoneel te verlagen. De vraag die hierbij leidend is, is:

Wat zijn verbetermogelijkheden voor zorgorganisaties (binnen deRotterdamseZorg) als het gaat over het tegengaan van de uitstroom van VOV-personeel uit de sector?

Dit onderzoek richt zich expliciet op zorgmedewerkers in VOV-functies: Verpleegkundig, Opvoedkundig en verzorgend personeel. VOV-personeel bestaat uit de groep zorgmedewerkers die de directe zorg aan patiënten en cliënten leveren. VOV-personeel zijn over het algemeen zorgmedewerkers met een praktische opleidingsachtergrond (MBO 2, 3 en 4).

De rol van loopbaanontwikkeling op uitstroom in de zorg:

Verschiede factoren spelen een rol bij uitstroom in de zorg. Zo wordt de zwaarte van het werk, planning en tijd en de privé-situatie regelmatig als reden genoemd om een baan in een andere sector te zoeken of om de zorg te verlaten (Lemelijn, M., & Schaaijk, A. van, 2023). Dit zijn punten die met name bij zorgmedewerkers die relatief kort in de sector werken een belangrijke rol spelen.

Bij zorgmedewerkers met meer werkervaring wordt met name de loopbaanontwikkeling genoemd als reden om de sector te verlaten. Dit speelt in alle takken van de zorg: GGZ, VVT, GHZ en ziekenhuizen, blijkt uit een onderzoek van Regio+ uit 2020. In dit onderzoek

vulden 5556 zorgmedewerkers die op eigen initiatief hun werkgever verlieten een vragenlijst in. Ongeveer 75% van de zorgmedewerkers ging werken bij een andere organisatie binnen de zorg. De overige 25% verliet de zorgsector. Voor zorgmedewerkers die in het eerste jaar hun baan opzegden en de sector verlieten speelde met name de werksfeer en het inwerken een belangrijke rol. Dit zou gaan om ongeveer 5% van het totaal aantal zorgmedewerkers.

Een veel grotere groep is de groep zorgmedewerkers met meer dan 2 jaar werkervaring. Hier speelde met name het idee van gebrekkige doorgroeimogelijkheden een rol om de zorgsector te verlaten. Hieruit kwam wel naar voren dat dit met name onder jongere werknemers een belangrijke rol speelt. Tussen de verschillende zorgbranches is er weinig verschil gevonden in vertrekredenen: binnen alle zorgtakken worden doorgroeimogelijkheden en het gebrek hieraan genoemd als belangrijke vertrekredenen. Het onderzoek van Regio+ is niet het enige onderzoek wat hierop wijst. Zo blijkt uit het onderzoek van Pensioenfonds Zorg en Welzijn dat 25% van de zorgmedewerkers die de sector verlaat 'promotie in een andere sector' als belangrijkste reden noemt om de sector te verlaten (Lang, J., Koop, M., & Horwitz, Y., 2022) Deze zelfde bevindingen komen naar voren uit onderzoeken van de Rotterdamse Zorg, waarin lage salarissen en onvoldoende doorgroeimogelijkheden worden genoemd als belangrijke reden van vertrek (Kroon, D., 2022).

Uit onderzoek onder zorgmedewerkers in Regio Utrecht blijkt dat met name praktisch geschoolde zorgmedewerkers (VOV-personeel) arbeidsvoorwaarden en ontwikkelmogelijkheden opgeven als reden om de sector te verlaten (Lemelijn, M., & Schaaijk, A. van, 2023).

De rol van HR op het behoud van zorgmedewerkers:

Een van de taken van de afdeling HR van de meeste organisaties is het voeren van loopbaangesprekken met medewerkers en het geven van voorlichting over loopbaanmogelijkheden (Vos, M., Corporaal, S., van Dartel, N., Peters, S., & Morssink, T., (2017). Omdat loopbaanbegeleiding een belangrijk aspect is in het voorkomen van uitstroom van zorgmedewerkers richt ons onderzoek zich op de rol van (voorlichting door) HR op het voorkomen van uitstroom van zorgmedewerkers.

2. Methode

Bij dit onderzoek is gebruikgemaakt van twee vragenlijsten welke digitaal zijn verstuurd: een vragenlijst voor zorgmedewerkers en een vragenlijst voor HR-medewerkers. De vragenlijst voor zorgmedewerkers bestaat uit 6 vragen met een vierpuntsschaal en een aantal open vragen waarin om verduidelijking of verdieping gevraagd wordt. Ook wordt via een invulvraag de functie van de zorgmedewerker gevraagd. Op deze manier kan bepaald worden of de zorgmedewerker binnen de doelgroep van het onderzoek valt. De vragenlijst voor HR-medewerkers bestaat uit 5 vragen met een vierpuntsschaal. De vierpuntsschaal loopt van 'helemaal mee eens', via 'mee eens' naar 'niet mee eens' en 'helemaal niet mee eens'. De antwoorden op deze vragen worden vervolgens omgezet naar 'eens' of 'oneens' voor de analyse.

De vragen in de vragenlijst voor zorgmedewerkers zijn gericht op achterhalen hoe bekend de zorgmedewerkers zijn over de loopbaanmogelijkheden binnen hun organisatie. De vragenlijst voor HR-medewerkers probeert te achterhalen in hoeverre HR-medewerkers denken dat zorgmedewerkers op de hoogte zijn van informatie betreft loopbaanbegeleiding.

De enquête is verstuurd naar een aantal van de deelnemende zorgorganisaties binnen de Rotterdamse zorg: Aafje, Antes, Franciscus Gasthuis & Vlietland, Ikazia en Laurens. Er is geprobeerd dit zo veel mogelijk over VOV-personeel te verspreiden. Er kan een schatting gemaakt worden dat er tussen de 400 en 500 VOV-personeel is uitgenodigd om de enquête in te vullen. De enquête is verstuurd naar zorgteams van verschillende zorgorganisaties en bij twee organisaties via intranet verspreid.

Op de enquête hebben 142 zorgmedewerkers gereageerd, 62 personen zijn er uitgefilterd omdat zij bij nader inzien niet onder VOV-personeel vallen. Denk bijvoorbeeld aan doktersassistenten, laboranten en analisten. De input van de overige 80 respondenten is verwerkt en wordt meegenomen in de resultatensectie van dit onderzoek. Daarnaast zijn er 26 HR medewerkers uitgenodigd om de vragenlijst voor HR-medewerkers in te vullen. Op deze vragenlijst zijn 25 reacties gekomen.

Na het verspreiden van de vragenlijst hadden respondenten twee weken de tijd om de vragenlijst in te vullen. Na 1 week is er een reminder verstuurd naar alle zorgmedewerkers en HR-medewerkers die benaderd waren voor het invullen van de vragenlijst. In de resultatensectie vergelijken we de antwoorden van de vragenlijst voor zorgmedewerkers met de antwoorden van de vragenlijst voor HR-medewerkers. Hierin vergelijken we de kennis, laagdrempeligheid en ervaringen van zorgmedewerkers met het beeld wat HR-medewerkers hebben van deze onderwerpen.

3. Resultaten

Er is begonnen met literatuuronderzoek, hiermee worden de resultaten die uit de onderzoeken zijn gekomen vergeleken. Als eerst is een inspiratiebijeenkomst georganiseerd waarbij HR medewerkers uitgenodigd zijn die betrokken zijn bij de 'Exittool' van Presearch, hierbij zijn een aantal deelvragen gesteld.

3.1 Resultaten Inspiratiebijeenkomst HR

In januari 2024 is er een inspiratiebijeenkomst georganiseerd voor HR experts in de zorg, Regio Rotterdam. Deze HR experts maken allemaal gebruik van de 'Exittool' van Presearch. De centrale vraag bij deze bijeenkomst is 'wat zijn de verbetermogelijkheden voor zorgorganisaties binnen de Rotterdamse Zorg met betrekking tot het tegengaan van de uitstroom van VOV-personeel uit de sector?' Hierbij zijn er 4 vragen gesteld aan 12 HR experts.

3.1.2 Monitoren van uitstroom

Voor het monitoren van uitstroom hebben organisaties aangesloten bij de Rotterdamse Zorg ervaring met digitaal monitoren. Er wordt voornamelijk gebruik gemaakt van de Exittool van Presearch. De data die de exittool bevat is data vanuit een vragenlijst, over vertrekredenen, die ze krijgen bij het verlaten van de functie. De ervaringen hiermee variëren. Sommige HR-experts gaven aan dat de respons erg laag is. Verder wordt er bij veel organisaties medewerker tevredenheidsonderzoek uitgevoerd, dit wordt vijf keer genoemd door HR medewerkers. In totaal zijn er 26 manieren van monitoren genoemd (zie bijlage I, figuur 1)

3.1.2 Bestaande interventies

Bijna elke organisatie die vertegenwoordigt is maakt gebruik van een onboardingsprogramma. Opvallend genoeg wordt dit door de HR experts maar 1x genoemd als een actie die werkt. Verder worden er één op één gesprekken genoemd in de vorm van loopbaanbegeleiding, jaar- of fit gesprekken.

3.1.3 Wat werkt

Op de vraag 'wat werkt?' wordt 'aandacht' het vaakst genoemd, dit wordt vier keer genoemd van de in totaal 15 antwoorden die gegeven zijn. Overige aanbevelingen die genoemd worden hebben indirect ook te maken met persoonlijk aandacht en maatwerk (zie bijlage I, figuur 2).

3.1.4 Wat werkt niet

Uit de resultaten (zie bijlage I, figuur 4) komt naar voren dat de HR experts vinden dat het niet werkt als er geen persoonlijke aandacht is en wanneer interventies slecht worden opgevolgd. Zoals wanneer de interventie geen draagvlak heeft bij het VOV-personeel, of wanneer het niet of nauwelijks gemonitord wordt of de interventie werkt of niet.

3.1.5 Adviezen HR experts

Mensen verlaten voornamelijk de sector vanwege mentale belasting, wat resulteert in tijdelijk of volledig vertrek uit de uitvoerende sector. Door de HR experts wordt de leidinggevende als een probleem/oorzaak gezien voor de uitstroom van VOV-personeel uit de sector. Grote teams leiden tot gebrek aan persoonlijke aandacht van leidinggevende. Verder worden de zware opleidingen voor verzorgenden en verpleegkundigen als een belemmering genoemd voor het behoud van het VOV-personeel in de sector. Er is een hoop informatie beschikbaar, het is hierbij belangrijk niet te verzanden. Maatwerk binnen de eigen organisatie is volgens de HR experts cruciaal. Het belang van programma's voor terugkeer van personeel wordt onderstreept, met aandacht voor maatwerk.

Vanwege de uitkomsten van het rondetafelgesprek is er besloten om twee enquêtes op te stellen voor HR medewerkers en VOV personeel. Dit om een duidelijk beeld te krijgen hoe beide partijen naar de kwestie kijken, de antwoorden met elkaar te kunnen vergelijken en vervolgens te koppelen aan de literatuur.

3.2 HR vs. VOV-personeel

Om te kijken wat de invloed van HR is bij het voorkomen van uitstroom van VOV-personeel, in het kader van loopbaanbegeleiding, vergelijken we de uitkomsten uit de twee vragenlijsten op een aantal onderwerpen. Zo zijn we benieuwd naar hoe duidelijk de taken van HR zijn voor het VOV-personeel, hoe vindbaar informatie betreft loopbaanbegeleiding en HR is en hoe zichtbaar en benaderbaar de afdeling HR is voor VOV-personeel. Daarnaast hebben wij VOV-personeel gevraagd met wie zij verder nog over hun loopbaan (willen) praten en of zij nog suggesties hebben om uitstroom van zorgpersoneel te verlagen. Ook hebben wij de HR-medewerkers gevraagd wat zij denken dat hun invloed is op het voorkomen van uitstroom. De volledige antwoorden op de enquêtes zijn terug te vinden in bijlage II.

3.2.1 Duidelijkheid taken van HR

56 respondenten van de 80 hebben (70%) geven aan dat zij niet weten waarvoor zij terecht kunnen bij HR- medewerkers. Tussen deze mensen is een verschil in werkniveau, dit loopt op van leerling vp, helpende niv. 2+ tot specialistisch verpleegkundige. Hieruit kunnen we opmaken dat werkniveau geen verschil maakt in het weten wat een HR medewerker doet. 23 respondenten geven aan te weten waarvoor zij terecht kunnen bij HR medewerkers.

Wanneer de uitkomsten van HR personeel bekeken wordt, denkt meer dan de helft (64%) dat VOV-personeel weet wat voor ondersteuning zij aanbieden. Negen respondenten (36%) geven aan dit te denken dat VOV-personeel niet weet wat voor ondersteuning zij bieden.

Een vergelijking van deze resultaten laat een groot verschil zien tussen VOV-personeel en HR-medewerkers: van het VOV zegt 70% niet te weten wat voor ondersteuning HR kan

bieden, terwijl 64% van de HR-medewerkers verwacht dat VOV-personeel wel weet wat voor ondersteuning zij kunnen bieden voor loopbaanbegeleiding.

3.2.2 Vindbaarheid van informatie

Op de vraag of VOV-personeel op hun eigen intranetpagina kan vinden wat HR voor hen zou kunnen betekenen, geeft 50% aan dit te kunnen vinden. Daarentegen zegt 40% het niet te kunnen vinden op intranet, de overige 10% begrepen de vraag niet goed of kon deze niet beantwoorden.

72% van de HR medewerkers geeft aan goed vindbaar te zijn op intranet en denkt dus dat hun collega's hen via die weg makkelijk kunnen vinden. Van de HR-medewerkers geeft 28% aan dat zij verwachten dat VOV-personeel niet bij de juiste informatie op intranet kan komen.

Er is een verband te zien in de bekendheid van HR op intranet en VOV personeel die niet goed weet waar zij HR medewerkers voor kunnen benaderen. Echter geeft ook 50% van het VOV-personeel aan wel informatie op intranet te kunnen vinden, dus mogelijk is intranet niet de meest toegankelijke manier om verbinding te vinden met VOV-personeel en is daarnaast nog meer nodig om ervoor te zorgen dat VOV personeel weet waar zij moeten zijn.

3.2.3 Zichtbaarheid en benaderbaarheid HR

Van het VOV personeel geeft 74% aan nog nooit het advies te hebben gehad om met HR in gesprek te gaan over hun loopbaan, 26% heeft dat advies wel gehad. Van de VOV-medewerkers die dit advies hebben gehad is ongeveer de helft in gesprek geweest met een HR medewerker, de andere helft heeft dit advies niet opgevolgd.

Ruim 30% heeft aangegeven dat in gesprek gaan met een HR-medewerker laagdrempelig aanvoelt. Verder geeft 70% van de zorgmedewerkers aan dat het als een drempel voelt om in gesprek te gaan met HR. Van deze groep is uiteindelijk 20% bij een HR medewerker op gesprek geweest om het over de loopbaan te hebben. Eén respondent geeft aan een nare ervaring gehad te hebben tijdens zo'n gesprek met een HR medewerker.

HR medewerkers geven in de helft van de gevallen aan dat zij regelmatig benaderd worden door zorgmedewerkers met vragen over hun loopbaan (52%). De andere helft (48%) geeft aan vrijwel nooit benaderd te worden door VOV-personeel. 70% van de HR medewerkers geeft aan vrijwel nooit op de werkvloer aanwezig te zijn, 30% geeft aan wel regelmatig op de werkvloer van VOV personeel aanwezig te zijn.

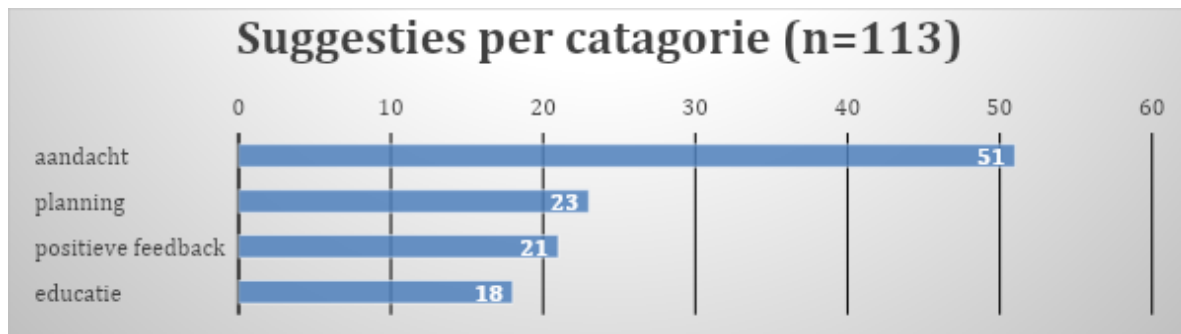
3.2.4 Met wie wordt er gepraat over de loopbaan

65% van de VOV respondenten geeft aan bij iemand in hun team terecht te kunnen. 35% geeft aan bij hun leidinggevende terecht te kunnen. Daarnaast praat 25% van het VOV-personeel met directe collega's over hun loopbaan en 5% met anderen zoals een

leercoach of werkbegeleider. 35% van de zorgmedewerkers geven aan met niemand binnen hun eigen team te kunnen praten over hun loopbaan.

3.2.5 Wat kan de organisatie verder doen om uitstroom te beperken

In onderstaand tabel is geprobeerd de uitkomsten van suggesties van VOV- personeel te categoriseren. De antwoorden die VOV-personeel gaven op de vraag 'wat kan de organisatie doen om uitstroom te voorkomen' zijn ingedeeld in 4 categorieën: Aandacht, planning, positieve feedback en educatie. De gedetailleerde antwoorden op die vraag zijn terug te vinden in de tabel in de bijlage.



De suggesties van het VOV personeel zijn vervolgens verdeeld over de categorieën: aandacht, planning, positieve feedback en educatie (zie bijlage III, figuur 5)

3.2.6 Rol van HR bij behoud van personeel

72% van de HR medewerkers denkt een positieve invloed op het behoud van VOV-personeel te hebben. 28% is het hier niet mee eens of helemaal niet mee eens.

4. Discussie

4.1 Inspiratiesessie

Tijdens de inspiratiesessie is er bruikbare informatie opgehaald bij de HR experts. De Exit Tool werd benoemd als interventie bij het monitoren van de uitstroom van medewerkers. Daarnaast kwam de Exit Tool ook naar voren wanneer gevraagd werd naar welke interventies niet werken.

Niet bij alle organisaties wordt deze voldoende ingevuld om er daadwerkelijk bruikbare data uit te halen.

Om deze reden kan er overwogen worden te evalueren of de Exit Tool nog passend is bij de desbetreffende organisaties, voldoende bijdraagt aan het zichtbaar maken van de redenen van vertrek. Maar ook of er een andere werkwijze nodig is rondom het benaderen van vertrekkende werknemers, zodat de Exit Tool wel voldoende wordt ingevuld. Het belang van een goede gebruiksvriendelijke monitoringstool is voor het inzichtelijk maken van uitstroomcijfers van groot belang.

Daarnaast werd er benoemd bij 'wat werkt er niet', het niet monitoren van interventies die al gedaan zijn en geen draagvlak hebben voor interventies. Er dient verder bekeken te worden door de organisaties wat de reden hierachter is, waarom wordt er niet gemonitord of gecheckt bij medewerkers of de interventie die ingezet is werkt en past bij de vraag van de medewerkers wanneer persoonlijke aandacht en maatwerk zo belangrijk is. Daarnaast zou er nog gedacht kunnen worden aan medewerkers die enthousiast zijn over een interventie als kartrekkers te benaderen en zo meer draagvlak te creëren op de werkvloer.

Als laatste punt wordt onboarding benoemd als een interventie die gebruikt wordt, echter wordt deze niet benoemd als wel of niet werkend. De vraag is of organisaties weten of onboarding wel of niet werkt en wat er eventueel aan gedaan kan worden om een onboarding wel te laten slagen.

In artikel Lemelijn, M., & Schaaijk, A. van (2023) wordt genoemd dat personeel die de zorg- en welzijnssector volledig verlaten, vaker de redenen, cliënten, planning en tijd, en privésituatie noemen als vertrekredenen. Dit is de nummer twee meest genoemde suggestie die VOV-personeel voorstelt bij de vraag wat de organisatie nog meer kan doen om medewerkers in de zorg te houden. Opvallend is dat de HR medewerkers, die aanwezig waren bij de inspiratiesessie, geen acties genoemd hebben bij 'wat werkt' die inspelen op het hebben van eigen regie in tijd/ diensten voor het VOV personeel.

4.2 Enquête

Zoals eerder beschreven in de resultaten geeft ruim 60% van de HR medewerkers aan dat zij denken dat VOV personeel weet waar zij voor te benaderen zijn en geven zij ook aan dat zij denken goed vindbaar te zijn op intranet (72%). En mogelijk geeft daarom ook maar 30% aan regelmatig op de werkvloer te zijn.

52% van de HR medewerkers geeft aan regelmatig benaderd te worden door VOV personeel.

Wanneer de resultaten van de uitkomsten van VOV personeel daar tegenover gezet worden, zien we dat 70% van het VOV personeel aangeeft niet te weten wat voor ondersteuning HR aanbiedt, 50% informatie op intranet kan vinden over HR en voor 70% voelt het benaderen van HR als een drempel.

Er lijkt dus wel een verschil te zitten in hoe deze twee partijen elkaar zien. Zou het helpen wanneer HR meer zichtbaar is op de werkvloer om het in gesprek gaan voor VOV-personeel meer laagdrempelig te maken?

Op de vraag, wat de organisatie zou kunnen doen om mensen te behouden komt aandacht voor de medewerker erg hoog te staan, toch geeft 35% van het VOV personeel aan met niemand te kunnen praten over hun loopbaanmogelijkheden. Dit is volgens de literatuur een belangrijke reden om buiten de zorgsector een baan te gaan zoeken.

VOV-personeel geeft ook aan dat zij graag willen dat er meer rekening wordt gehouden met diensten en tijden, een andere waardering dan in geld en tegemoetkoming in scholing. Daarentegen geven HR experts tijdens de inspiratiesessie ook aandacht, maatwerk en

eigen invloed aan als iets dat werkt. Alleen lijkt het er nu op dat VOV personeel dit nog niet merkt op de werkvloer.

Het onderzoek *'Van uitstroom naar behoud in de sector zorg en welzijn Een verdieping naar de uitstroomredenen in verschillende functiegroepen in regio Utrecht'* (2023). heeft vertrekredenen verder onderscheid op basis van verschillen in functies, dit is tijdens ons onderzoek niet gedaan. Er zou beter gekeken kunnen worden naar differentiaties in leeftijd, opleiding, tijd in dienst. Onderzoek van vertrekredenen op basis van deze punten kan helpen om beter in te spelen op de vraag.

5. Conclusie

Zowel uit de inspiratiebijeenkomst voor HR experts als uit de enquêteresultaten van het VOV- personeel wordt aangegeven dat het wel werkt om aandacht te hebben voor het VOV-personeel, dit blijkt ook uit de literatuur. Volgens Lemelijn, M., & Schaaik, A. van (2023) is het belangrijk om te kijken naar verschillende persoons-en baankenmerken. Of deze aandacht nou gegeven wordt via onboardingsprogramma's voor nieuwe werknemers of via loopbaanbegeleiding bij werknemers die er al langer werken. Creëer een cultuur van betrokkenheid en erkenning binnen de organisatie.

Er is al veel informatie verkrijgbaar over de redenen van het vertrek van VOV- personeel uit de zorgsector. Te lezen in hoofdstuk 3.1 (resultaten inspiratiesessie HR experts) is dat organisaties aangesloten bij de Rotterdamse Zorg al verschillende digitale tools hebben om de uitstroom te monitoren. Ook hebben deze organisaties al interventies ingezet waarvan het bij de HR experts bekend is wat wel werkt en wat niet werkt.

De vraag die vervolgens gesteld werd is of de inzichten en acties van deze HR experts de werkvloer wel bereiken. Aan de hand van resultaten in hoofdstuk 3 kan er geconcludeerd worden dat HR personeel en VOV-personeel hetzelfde denken over wat werkt, namelijk persoonlijke aandacht. Verder kan er geconcludeerd worden dat VOV-personeel niet goed weet wat HR personeel te bieden heeft wat betreft loopbaanbegeleiding. Deze informatie is voor het VOV- personeel lastig te vinden. VOV-personeel krijgt hierbij ook niet vaak een doorverwijzing om bij HR op gesprek te gaan (26%), mocht de werknemer wel het advies hebben gehad om bij HR op gesprek te gaan, gaat maar 53% van de ondervraagde op gesprek. De reden hiervoor is omdat het voor 70% van het VOV -personeel niet als laagdrempelig voelt. Hier tegenover staat dat 50% van het HR personeel denkt dat zij laagdrempelig te benaderen zijn. De inzichten van HR personeel en het VOV-personeel lopen uit één op verschillende standpunten. Om de kloof tussen HR personeel en het VOV-personeel te verkleinen is het belangrijk om de teamleider een belangrijkere rol te laten spelen. Het op gesprek gaan bij de teamleider kan laagdrempeliger zijn omdat deze vaker op de werkvloer aanwezig zijn dan HR medewerkers. Teamleiders dienen het VOV-personeel te adviseren om op gesprek te gaan bij de HR afdeling, mocht dit nodig zijn. HR-medewerkers hebben hiervoor de juiste vooropleiding en recente kennis om het VOV-personeel verder te helpen en persoonlijke aandacht te bieden. Zorg ervoor dat de

medewerker op tijd naar de HR afdeling wordt verwezen, om ongenoegen bij VOV-personeel te voorkomen. Om hier duidelijkheid in te scheppen is een goed contact tussen de HR afdeling en teamleiders van belang.

Het verminderen van de uitstroom van zorgmedewerkers is een grote uitdaging voor organisaties in de gezondheidszorg. HR medewerkers en de leidinggevenden kunnen een cruciale rol spelen bij het behoud van VOV- personeel en het verlagen van de uitstroom.

6. Advies

6.1 Zichtbaarheid van HR vergroten en informatie vindbaar maken

Uit de vragenlijsten voor zorgmedewerkers en HR-medewerkers blijkt dat HR voor zorgmedewerkers met enige regelmaat niet zichtbaar is. Ook blijkt een flink deel van de zorgmedewerkers geen toegang te hebben tot belangrijke informatie op intranet of weten ze niet hoe ze dit kunnen vinden. HR-medewerkers geven tevens aan dat zij niet regelmatig op de werkvloer aanwezig zijn.

Omdat HR-medewerkers zelf ook aangeven in hun vragenlijst dat zij een rol kunnen spelen in het voorkomen van ongewenste uitstroom, is het goed om te kijken hoe de zichtbaarheid van HR vergroot kan worden. Ons advies is om HR en de zaken die zij kunnen bieden voor zorgmedewerkers zichtbaarder te maken op de werkvloer. Dit kan door als HR-medewerker regelmatig aanwezig te zijn op de werkvloer en in contact te zijn met zorgmedewerkers. Eens per kwartaal aansluiten bij een teamoverleg van zorgmedewerkers zou een belangrijke bijdrage kunnen zijn aan die zichtbaarheid. Een samenwerking tussen de teamleider en de HR-medewerker zou een bijdrage kunnen leveren aan de benaderbaarheid van de HR afdeling. Hierin is het dan van belang dat de teamleider aan zijn werknemers zo nodig aanbeveelt om bij de HR afdeling aan te kloppen voor loopbaancoaching.

Los van fysieke aanwezigheid zou het ook helpen om HR op andere manieren zichtbaar te maken op de werkvloer. Dit kan in de vorm van campagnes en posters. Via deze posters kunnen onder andere de ondersteuning die HR biedt onder de aandacht worden gebracht. Deze campagne en posters kunnen ook actief worden ingezet om belangrijke informatie op intranet te promoten. Denk bijvoorbeeld aan een poster met een QR-code die leidt naar de contactgegevens van de HR-medewerker die beschikbaar is voor loopbaanadvies of andere belangrijke informatie op intranet. Op die manier wordt niet alleen de zichtbaarheid van de HR- afdeling vergroot, maar wordt gelijk de vindbaarheid van beschikbare informatie op het intranet van de organisatie vergroot. Op deze manier wordt ook de autonomie van de werknemer gestimuleerd om aan de slag te gaan met zijn of haar loopbaan. De organisatie toont hiermee dat de werknemer de ruimte krijgt om zich verder te ontwikkelen.

Uit de vragenlijst voor zorgmedewerkers is de laatste vraag gericht op andere zaken die belangrijk zijn om uitstroom te voorkomen. Via een invulveld konden zij suggesties

doorgeven. De drie suggesties die er het meeste uitkwamen waren persoonlijke aandacht, communicatie en waardering.

6.2 Persoonlijke aandacht

Zorgmedewerkers geven aan persoonlijke aandacht vanuit hun leidinggevende zeer op prijs te stellen. Bij gebrek hieraan geven 51 van de 80 respondenten aan dat zij dit als een reden zouden kunnen zien om een andere baan te zoeken. Een advies is ook om oog te hebben voor persoonlijke aandacht van medewerkers. Niet alleen door teamvergaderingen of teamuitjes te organiseren, maar ook door individuele aandacht aan medewerkers te geven. Een goed middel hiervoor is het plannen van periodieke individuele werkoverleggen. Door bijvoorbeeld eens in de 6 weken als leidinggevende een persoonlijk gesprek te plannen met zorgmedewerkers geef je ze de persoonlijke aandacht die ze belangrijk vinden. Ook hebben zorgmedewerkers zo de ruimte om dingen aan te kaarten die hun inzetbaarheid en werkplezier beïnvloeden.

6.2 Communicatie

VOV-personeel geeft aan dat zij regelmatig goede communicatie missen binnen hun zorgorganisatie of team. Zo hebben zij het idee dat besluiten of veranderingen ze 'overkomen' in plaats van dat ze erin mee zijn genomen. Voor ongeveer 15% van de respondenten is een gebrek aan communicatie een reden om van baan te wisselen. Een advies is om zorgmedewerkers meer te betrekken en te informeren over belangrijke besluiten die hun werk direct aangaan. VOV-personeel geeft ook expliciet aan dat ze graag meedenken met uitdagingen die hun directe werkzaamheden aangaan.

6.3 Waardering

Tenslotte speelt een gebrek aan waardering een belangrijke rol bij redenen om een zorgorganisatie te verlaten. Zo noemen 21 respondenten een gebrek aan positieve feedback en waardering als reden om een andere baan te zoeken. Van die 21 respondenten benoemen er slechts 5 expliciet primaire arbeidsvoorwaarden. De rest van de respondenten benoemt zaken als complimenten of andere uitingen van waardering als een belangrijk onderwerp. Ook worden secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals een fietsplan of reiskostenregeling genoemd. Het advies is om met individuele collega's en in de teams in gesprek te gaan over hoe zij waardering zien. Ook is het belangrijk om oog te hebben dat dit verder gaat dan enkel en alleen primaire arbeidsvoorwaarden.

6. Literatuurlijst

Kroon, D. (2023). Jonge Zorgprofessionals Binnenboord: Sleutelinzichten voor een duurzame toekomst.

Lang, J., Koop, M., & Horwitz, Y. (2022). Waarom vertrekken werknemers de sector zorg en welzijn?

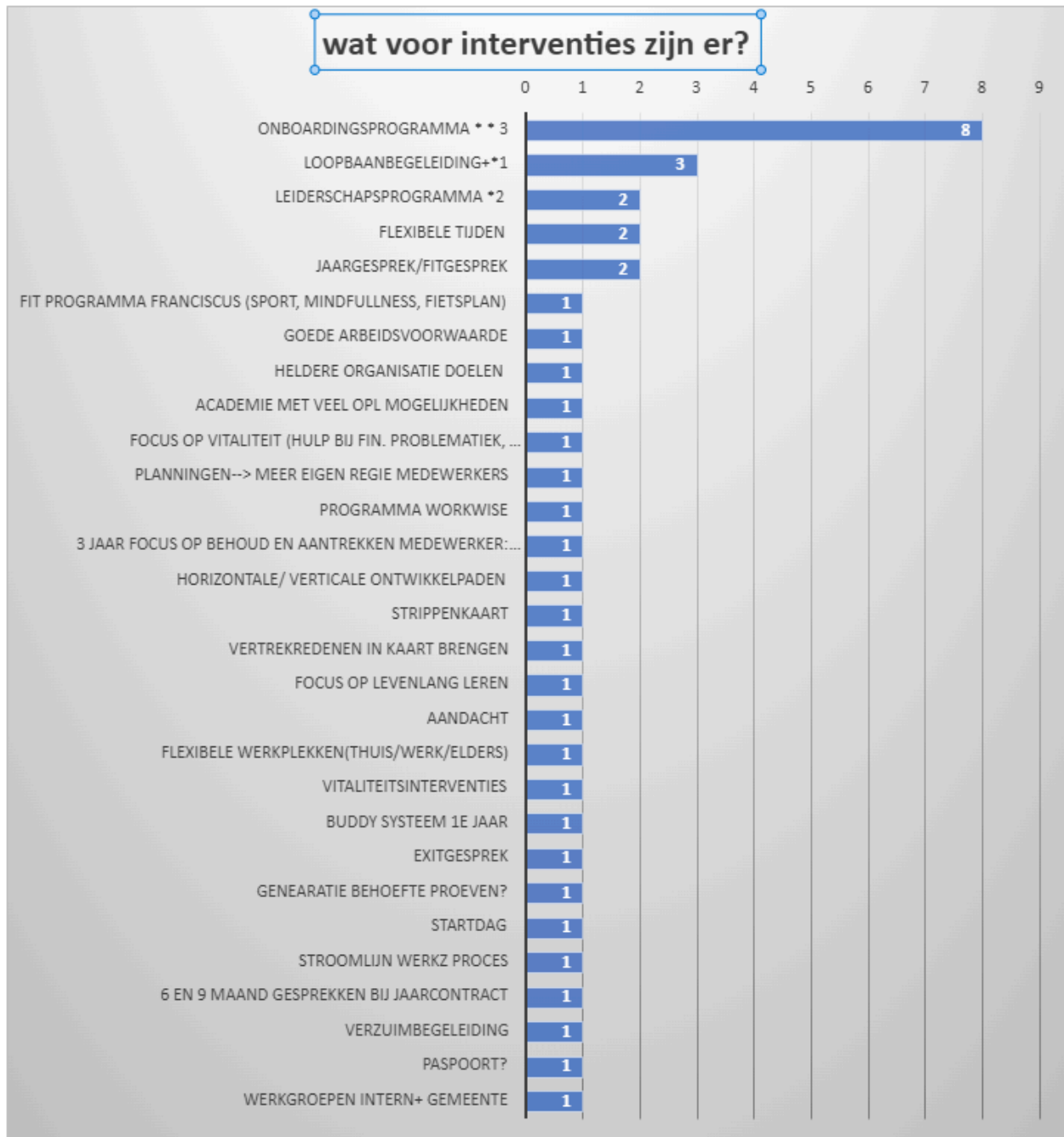
Lemelijn, M., & Schaaijk, A. van (2023). Van uitstroom naar behoud in de sector zorg en welzijn: een verdieping naar de uitstroomredenen in verschillende functiegroepen in de regio Utrecht.

RegioPlus (2019). Landelijk uitstroomonderzoek Zorg en Welzijn: vooral ervaren werknemers stromen uit - Waardigheid en trots voor de toekomst.

Reusink, S. (2024). Wat komt er op ons af op de arbeidsmarkt zorg en welzijn? Nu, straks en later. Arbeidsmarktprognoses Rotterdam Rijnmond 2021-2025.

Vos, M., Corporaal, S. van Dartel, N., Peters, S., & Morssink, T. (2017). De dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional: Ontwikkeling in het HR-vakgebied in de afgelopen vier jaar.

Bijlage I uitkomsten inspiratiesessie HR



figuur 1, weergave wat voor interventies zijn er n=41



figuur 2: weergave hoe uitstroom gemonitord wordt n=26

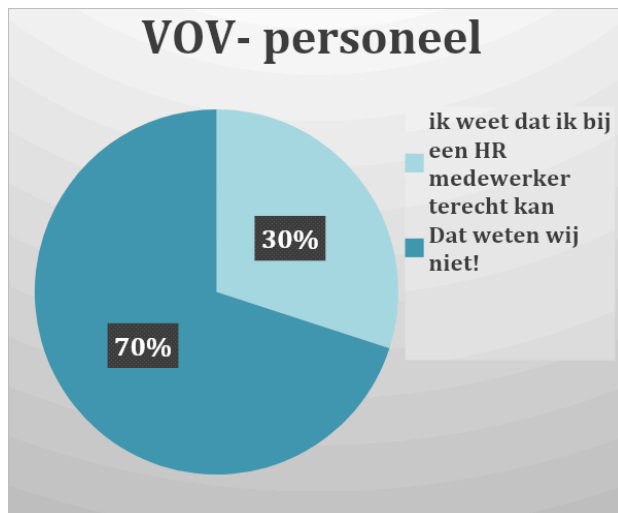
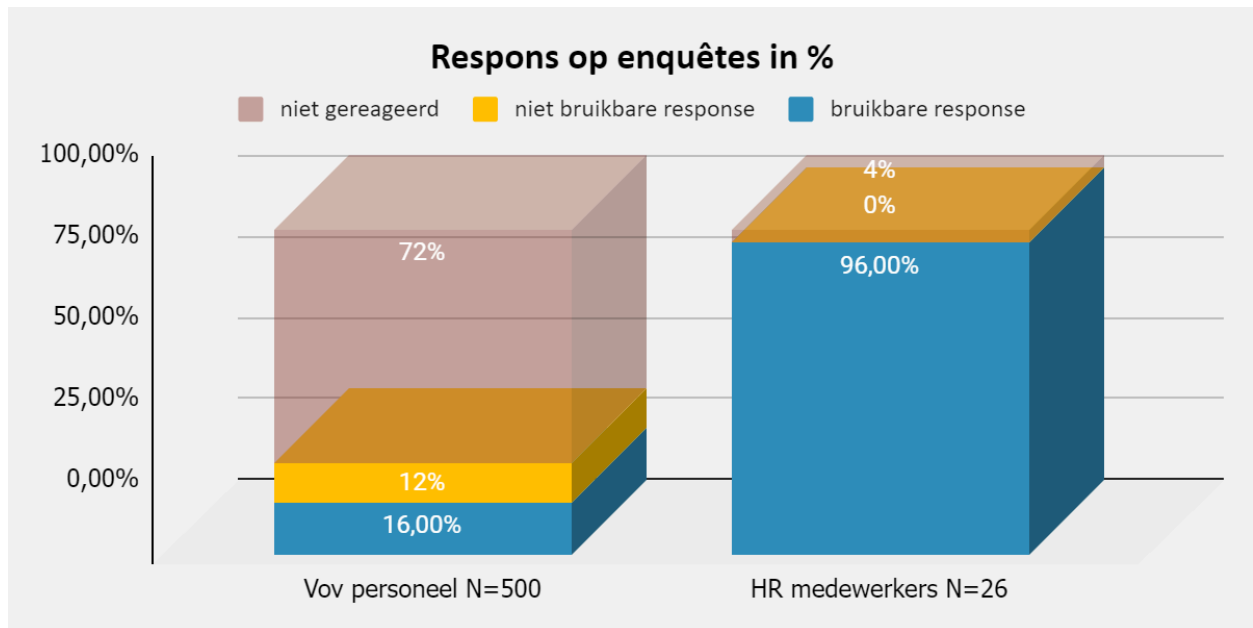


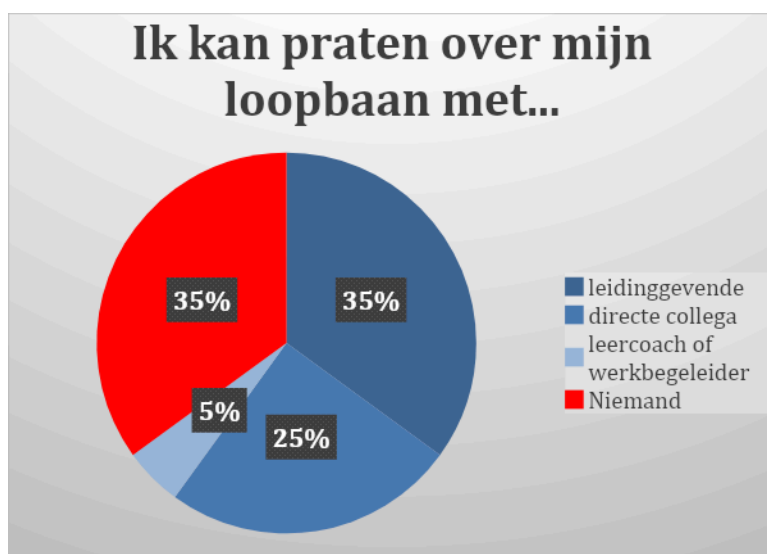
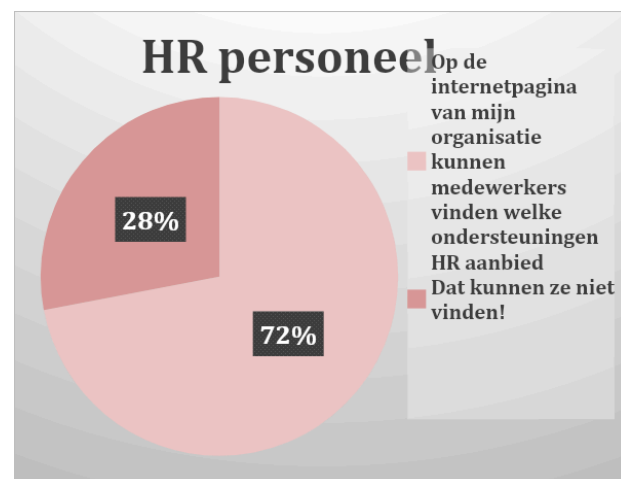
figuur 3: weergave wat werkt om uitstroom tegen te gaan

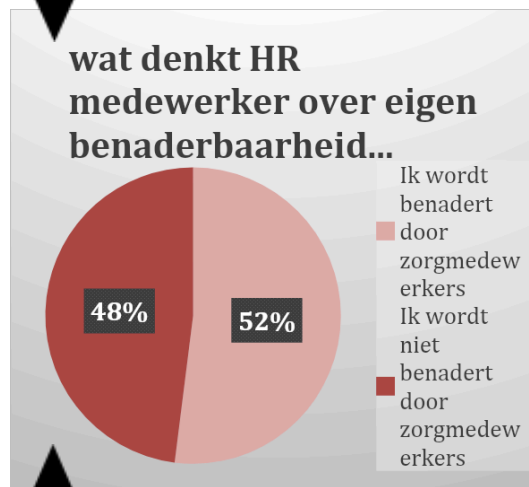


figuur 4: wat werkt niet om uitstroom tegen te gaan

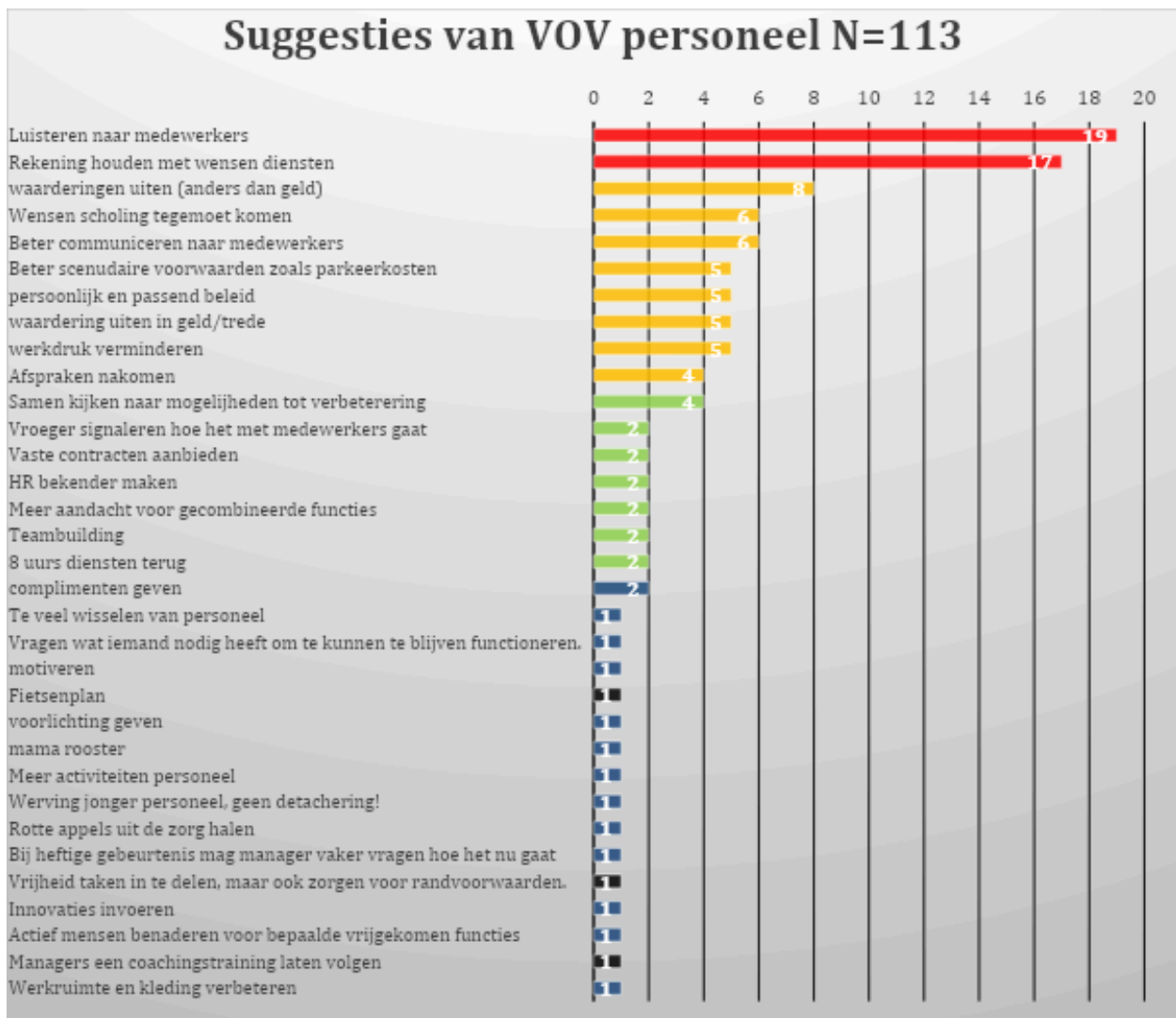
Bijlage II uitkomsten enquêtes







Bijlage III uitkomsten enquêtes



Figuur 5: Suggesties van het VOV-personeel voor het behouden van medewerkers binnen de zorg.