

Rapportage

Landelijk doorlopend uitstroomonderzoek

Rapportage van verdiepende analyses naar het vertrek van medewerkers die een werkgever in Zorg en Welzijn verlieten tussen 1 oktober 2019 t/m 31 maart 2020.



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	4
Samenvatting	5
1. Methodiek en beschrijving respondenten	7
2. Om welke reden verlaten medewerkers hun werkgever?	14
3. Welke verbeterpunten geven oud-medewerkers de werkgever?	24
4. Waardering arbeidskenmerken (4A's)	33
5. In welke mate zijn oud-medewerkers ambassadeurs? (NPS-score)	37
6. In hoeverre blijven medewerkers in de sector Zorg en Welzijn?	42
7. Hoe krijgen we werknemers die de sector verlaten terug?	46
Bijlage 1. Beschrijving cliëntgebonden functies	50
Bijlage 2. Methodiek voor weging	51
Bijlage 3. Analyse verpleegkundigen	52
Bijlage 4: Analyse vertrekkers binnen een jaar	65
Bijlage 5: Rapportcijfers Vertrekkers en blijvers	67
Bijlage 6: Geclusterde variabelen	70
Bijlage 7: Lineaire regressie 'Weer willen werken in Zorg en Welzijn'	73
Bijlage 8: Lineaire multivariate regressie NPS-score	76
Bijlage 9: Lineaire regressie Verpleegkundigen: arbeidsinhoud, omstandigheden, verhoudingen, voorwaarden	80



Inleiding

Om welke redenen vertrekken medewerkers en waar gaan zij naartoe? Om meer inzicht te krijgen in uitstroom van zorg- en welzijnspersoneel is in april 2019 een groot landelijk doorlopend uitstroomonderzoek gestart. Doel van het onderzoek is meer inzicht in ongewenst verloop, zodat er gerichte acties voor behoud van personeel genomen kunnen worden, zowel op organisatie als op samenwerkingsniveau. Een groeiend aantal zorg- en welzijnsorganisaties doet mee aan het onderzoek, inmiddels zijn het er meer dan 300. Meer dan 15.000 medewerkers hebben sinds de start een vragenlijst ingevuld. In dit onderzoek wordt gekeken naar de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld in de periode van 1 oktober 2019 t/m 31 maart 2020. Dit is exact een half jaar aansluitend op de [voorgaande onderzoeksperiode](#).

Verdieping en vervolganalyses

Daar waar de data dat toelaten zoomen we in het doorlopend uitstroomonderzoek dieper in op bepaalde doelgroepen. In deze rapportage zijn dat:

Verpleegkundigen (herkenbaar aan tekst in blauw kader)
Personeel dat binnen 1 jaar de werkgever verliet (herkenbaar aan tekst in groen kader)

In de toekomst zullen nadere verdiepende analyses volgen, in de vorm van periodieke factsheets.

Heeft u naar aanleiding van de rapportage of de factsheet vragen over het uitstroomonderzoek dan kunt u contact opnemen met RegioPlus via info@regioplus.nl.

Deze rapportage en bijbehorende factsheet zijn tot stand gekomen door:

- Ben van Asten (RegioPlus)
- Marlies Rosenbrand (ZorgZijnWerkt)
- Karin Doornbos (ZorgpleinNoord)
- Johan Stubbe (WGV Zorg en Welzijn)
- Lotte Speelman (sVBZ/SIGRA)
- Maurits Follender Grossfeld (WZW)
- Aniek van der Meulen Bosma (Transvorm)

Samenvatting

Enkele bevindingen uit de analyses die leiden tot aanbevelingen:

Aandacht voor onboarding maar ook voor behoud ervaren professionals

In recente publicaties met betrekking tot behoud van zorg- en welzijnspersoneel wordt vaak gesuggereerd dat veel 'nieuwkomers' de sector al snel weer verlaten. Uit de resultaten van het uitstroomonderzoek komt een genuanceerder beeld. De meeste professionals die wisselen van werkgever blijven namelijk in de sector werken (78%). En meer dan de helft van de respondenten aan het uitstroomonderzoek heeft meer dan tien jaar werkervaring in de sector, ongeveer 70% heeft meer dan vijf jaar werkervaring in zorg en welzijn.

Het is zeker zo dat een grote groep de werkgever binnen één of twee jaar alweer verlaat (39%, bijna net zoveel als personeel met een dienstverband van vijf jaar of langer dat vertrekt: 41%). Cliëntgebonden medewerkers die minder lang dan een jaar werkervaring opgedaan hebben vormden slechts 5% van het geheel. En de grootste groep uitstromers binnen één jaar (37%) heeft meer dan tien jaar werkervaring in de sector.

Toch is deze mobiliteit aan het begin van het dienstverband een aandachtspunt voor de onboarding van werkgevers. Medewerkers die binnen een jaar vertrekken, vertrekken vaker vanwege de werksfeer en minder vaak vanwege loopbaanmogelijkheden. Advies is dus om als eerste vooral oog te hebben voor de werksfeer en in een latere fase ook aandacht te geven aan loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden.

Een andere groep die zeker de aandacht verdient zijn de wat oudere medewerkers. Uit de analyses blijkt namelijk dat zij, wanneer zij de sector verlaten, minder vaak bereid zijn terug te keren. De manier van werken in de organisatie en aansturing door de leidinggevende is voor bijna een kwart van de medewerkers in de leeftijd 50 t/m 59 jaar één van de twee belangrijkste vertrekredenen. De groep geeft als belangrijkste verbeterpunt waar de werkgever mogelijk vertrek mee had kunnen voorkomen 'de communicatie met de leidinggevende'.

Jonge professionals

Jongere professionals (20 t/m 29 jaar) vertrekken vaker vanwege (gebrek aan) loopbaanmogelijkheden. De balans tussen werk en privé is belangrijker in de groep in de leeftijdscategorie 30 t/m 39 jaar.

Minste tevredenheid over betrokkenheid bij besluiten

Gevraagd naar een waardering naar verschillende facetten van het werk krijgt de 'betrokkenheid bij belangrijkste besluiten in de organisatie' de laagste score. De belangrijkste vertrekredenen van cliëntgebonden respondenten bestaan uit 'manier van werken in de organisatie en aansturing door leidinggevende', 'uitdaging in de werkzaamheden' en 'loopbaanmogelijkheden'. Inzoomen op de groep verpleegkundigen zet 'uitdaging in de werkzaamheden' op nummer één. Belangrijkste verbeterpunt is 'Beter communiceren / luisteren door direct leidinggevende'.

Terugkeercampagnes

Twee derde van de medewerkers die niet meer werkzaam zijn in de sector is op een later moment bereid om terug te keren. Willen we oud-medewerkers verleiden tot terugkeer naar de sector dan moeten we vooral insteken op de essentie van het werk: de inhoud van het werk, samenwerking met collega's en waardering van cliënten.

Branches

Kijken we naar de vertrekredenen en verbeterpunten per branche dan zien we enkele interessante aanknopingspunten voor beleid. Zo zijn de belangrijkste aandachtspunten voor de VVT de werksfeer en de manier van werken. Ook werkdruk komt meer prominent naar voren als verbeterpunt dan in andere branches. Een vertrekreden die in het bijzonder speelt voor de ziekenhuizen is reisafstand. Voor verpleegkundigen uit deze branche vormt dit zelfs de belangrijkste vertrekreden (voor alle verpleegkundigen komt deze op de achtste plek). En voor al het cliëntgebonden personeel in ziekenhuizen is het nummer twee in de top vijf van uitstroomredenen. Verder geven respondenten uit de ziekenhuizen prioriteit aan het verbeterpunt 'doorgroeimogelijkheden' bij het voorkomen van vertrek. Respondenten uit de GGZ geven vaker 'werksfeer' als vertrekreden. Daarnaast geeft bijna 12% van de cliëntgebonden respondenten als verbeterpunt 'het verbeteren van de kwaliteit van zorg / ondersteuning aan de (interne) cliënten/ patiënten'.

1. Methodiek en beschrijving respondenten

Deelnemende organisaties aan het uitstroomonderzoek benaderen een vertrekkende medewerker met een online vragenlijst. De uitkomsten worden doorlopend ter beschikking gesteld aan de werkgever in een dashboard, maar worden op geaggregeerd niveau ook gebruikt voor benchmarkinformatie en regionale en landelijke verdiepende analyses. Naast kwantitatieve data hebben werkgevers beschikking over open antwoorden waarin medewerkers hun vertrek nader motiveren.

In de periode van 1 oktober 2019 t/m 31 maart 2020 hebben in totaal 5.556 respondenten een vragenlijst ingevuld. Zij verlieten een werkgever actief in één van de volgende branches: Ziekenhuizen, Verpleging, Verzorging en Thuiszorg, Geestelijke Gezondheidszorg of de Gehandicaptenzorg. Respondenten werkzaam in de Jeugdzorg, Sociaal Werk/Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening, de Huisartsenzorg en overige eerstelijnszorg vallen in deze analyse onder 'Overige branches'. Daarnaast waren er veertig respondenten vanuit de kinderopvang. Gezien de geringe omvang van deze groep zijn de respondenten uit de kinderopvang niet meegenomen.

Vertreksorten

In dit onderzoek kijken we enkel naar de respondenten waarbij er sprake is van vertrek op initiatief van de medewerker zelf en dit niet pensionering betreft. Figuur 1 geeft de verdeling van de respondenten weer voor de verschillende vertreksorten:

Figuur 1.



Contractvormen

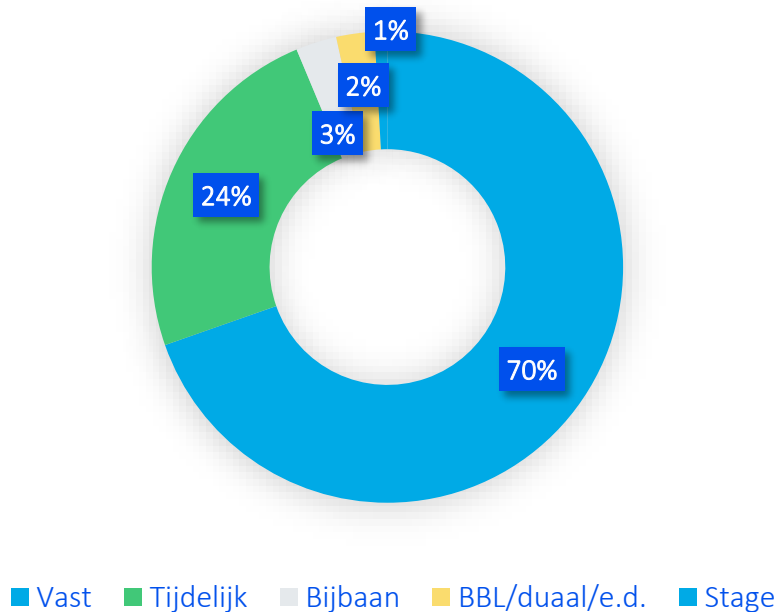
Het onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan het behoud van medewerkers. Een aantal respondenttypes heeft per definitie een minder sterke binding met de werkgever dan de vaste medewerker in loondienst. Vanuit het onderzoek worden vijf hoofdcategorieën onderscheiden voor de verschillende contractvormen:

1. Medewerkers met een vast contract,
2. Medewerkers met een tijdelijk contract,
3. Medewerkers in opleiding (BBL/duaal/e.d.),
4. Stagiaires,
5. Medewerkers met een bijbaan/vakantiebaan.

Figuur 2 geeft de verdeling weer van de 4.320 respondenten die op eigen initiatief vertrokken zijn bij de werkgever over de verschillende contractcategorieën. Hieruit blijkt dat 94% van de respondenten een vast of tijdelijk contract heeft. Gezien de beperkte grootte van de overige contracttypes worden in dit onderzoek alleen de respondenten meegenomen met een vast of tijdelijk contract.

Figuur 2.

VERDELING NAAR CONTRACTSOORT (%)



Met de selecties op vertreksoort en contractvorm komt het totaal aantal respondenten dat wordt meegenomen in de analyse uit op 4.048.

Onder deze 4.048 respondenten zijn 605 verpleegkundigen. Resultaten specifiek voor deze groep zijn in dit document opgenomen in een blauw kader. Het merendeel van deze verpleegkundigen (47,2%) was werkzaam in de VVT, gevolgd door de ziekenhuizen (38,3%).

Twee onderzoeksgroepen

In dit onderzoek wordt gekeken naar twee groepen respondenten: de totale groep respondenten en de groep respondenten met een cliëntgebonden functie (cliëntgebonden respondenten). Ongeveer driekwart van de respondenten heeft een cliëntgebonden functie (3.057 van de 4.048 respondenten).

Verdeling naar branche

Aan het onderzoek doen respondenten uit verschillende branches mee. Gezien de onder- en oververtegenwoordiging van respondenten op het niveau van branches worden de respondenten voor de analyses gewogen naar branche op basis van de uitstroomcijfers naar branche van het CBS (op basis van de verdeling in eerste kwartaal 2020). Op totaalniveau geeft dat de verdeling van respondenten naar branche zoals weergegeven in tabel 1a. De gewogen verdeling van de cliëntgebonden respondenten is opgenomen in tabel 1b.

Tabel 1a: Verdeling naar branche van totale groep respondenten

Branche	Percentage
Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg	40%
Ziekenhuizen	22%
Gehandicaptenzorg	16%
Geestelijke Gezondheidszorg	8%
Overig	13%

Tabel 1b: Verdeling naar branche van de cliëntgebonden respondenten

Branche	Percentage
Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg	44%
Ziekenhuizen	16%
Gehandicaptenzorg	19%
Geestelijke Gezondheidszorg	8%
Overig	12%

Duidelijk is dat de grootste groep respondenten, zowel totaal als cliëntgebonden, werkzaam was in de VVT. De respondenten die niet vallen onder de cliëntgebonden respondenten zijn daarbij wat vaker afkomstig uit de ziekenhuizen en de overige branches.

Tabel 2: Aandeel cliëntgebonden respondenten dat binnen 1 jaar werkgever verliet, per branche

Branche	% uitstroom binnen 1 jaar t.o.v. totaal uitstroom
Overige zorg	29 %
VVT	25 %
Geestelijke Gezondheidszorg	22 %
Ziekenhuizen	21 %
Gehandicaptenzorg	20 %

Verdeling naar lengte van het dienstverband

Tabel 3a en tabel 3b geven de verdeling weer van de respondenten naar lengte dienstverband voor respectievelijk de totale groep respondenten en voor de groep cliëntgebonden respondenten. Beide groepen geven een vrijwel gelijke verdeling naar lengte dienstverband.

Tabel 3a: Verdeling naar lengte dienstverband van totale groep respondenten

Lengte dienstverband	Verdeling totale groep respondenten
0 tot 1 jaar	24%
1 tot 2 jaar	15%
2 tot 5 jaar	21%
5 tot 10 jaar	16%
10 jaar of meer	25%

Tabel 3b: Verdeling naar lengte dienstverband van cliëntgebonden respondenten

Lengte dienstverband	Verdeling cliëntgebonden respondenten
0 tot 1 jaar	24%
1 tot 2 jaar	15%
2 tot 5 jaar	22%
5 tot 10 jaar	15%
10 jaar of meer	25%

De meeste respondenten hadden een dienstverband van tien jaar of meer. De groep van nul tot één jaar zit hier heel dichtbij, met 24% van de respondenten. Wanneer de groepen nul tot één jaar en één tot twee jaar worden samengenomen, dan wordt duidelijk dat de uitstroom in de eerste twee jaar vrijwel gelijk is aan de uitstroom van het personeel met een dienstverband van vijf jaar of langer (39% versus 41% voor de totale groep en 39% versus 40% voor de cliëntgebonden respondenten). Belangrijk om hierbij op te merken is dat hier geen pensionering is opgenomen en het vertrek allemaal op eigen initiatief is van de medewerker. Aandacht voor behoud in vooral het eerste jaar van het dienstverband lijkt dus van groot belang, zowel voor het cliëntgebonden personeel als voor het personeel dat niet met cliënten werkt.

Vergeleken met andere cliëntgebonden medewerkers vertrekken verpleegkundigen minder vaak in het eerste jaar. Het aandeel dat na tien jaar of langer de werkgever verlaat, is juist hoger onder verpleegkundigen. Zie tabel 4.

Tabel 4: Verdeling naar lengte dienstverband verpleegkundigen

Lengte dienstverband	Verdeling verpleegkundigen
0 tot 1 jaar	17%
1 tot 2 jaar	15%
2 tot 5 jaar	24%
5 tot 10 jaar	16%
10 jaar of meer	28%

Verdeling naar aantal jaar werkervaring

Voor wat betreft lengte dienstverband is er een redelijk gelijke verdeling per gekozen groep. Als vervolgens dezelfde verdeling wordt toegepast op het totaal aantal jaren werkervaring in zorg en welzijn volgt een ander beeld. In tabel 4a en tabel 4b staat de verdeling naar jaren werkervaring weergegeven van de totale groep respondenten en cliëntgebonden respondenten. Meer dan de helft van de respondenten heeft tien of meer jaar werkervaring in de sector en ongeveer 70% heeft meer dan vijf jaar werkervaring in zorg en welzijn. De groep nul tot één jaar bedraagt voor het cliëntgebonden personeel nu slechts 5%. In de groene kaders wordt dieper ingegaan op de uitstroom in het eerste jaar.

Tabel 5a: Verdeling naar jaren werkervaring in zorg en welzijn van totale groep respondenten

Lengte werkervaring	Verdeling totale groep respondenten
0 tot 1 jaar	7 %
1 tot 2 jaar	6 %
2 tot 5 jaar	17 %
5 tot 10 jaar	17 %
10 jaar of meer	53 %

Tabel 5b: Verdeling naar jaren werkervaring in zorg en welzijn van cliëntgebonden respondenten

Lengte werkervaring	Verdeling cliëntgebonden respondenten
0 tot 1 jaar	5 %
1 tot 2 jaar	6 %
2 tot 5 jaar	19 %
5 tot 10 jaar	17 %
10 jaar of meer	54 %

Uit de verdeling naar lengte dienstverband viel grofweg op te maken dat ongeveer 40% de werkgever verliet in de eerste twee dienstjaren, 40% na een dienstverband van vijf jaar of

meer en 20% met een dienstverband van twee tot vijf jaar. Vervolgens volgde uit de verdeling naar jaren werkervaring dat het toch vooral om ervaren medewerkers gaat, waarbij meer dan 87% van de respondenten meer dan twee jaar werkervaring heeft en meer dan de helft al minstens tien jaar in de sector Zorg en Welzijn werkt.

Verpleegkundigen hebben vaak nog meer werkervaring dan de totale groep cliëntgebonden medewerkers; 61,5% van hen heeft meer dan tien jaar werkervaring. Slechts 1,4% van de vertrokken verpleegkundigen had minder dan een jaar werkervaring.

De grootste groep uitstromers binnen één jaar (37%) heeft meer dan tien jaar werkervaring, gevolgd door twee-vijf jaar (20%) en nul-één jaar (19%).

Verdeling naar leeftijd

Tabel 6a en tabel 6b geven de leeftijdsverdeling weer van de totale groep respondenten en de cliëntgebonden respondenten. Hierbij is zichtbaar dat 95% van de respondenten binnen de leeftijd van 20 t/m 59 jaar valt. Dit heeft te maken met de keuze om gepensioneerden, leerlingen, stagiaires en medewerkers met een bijbaan niet in het onderzoek mee te nemen.

Tabel 6a: Verdeling naar leeftijdscategorie van totale groep respondenten

Leeftijdscategorie	Verdeling totale groep respondenten
15 t/m 19 jaar	1%
20 t/m 29 jaar	27%
30 t/m 39 jaar	25%
40 t/m 49 jaar	22%
50 t/m 59 jaar	21%
60 t/m 69 jaar	4%

Tabel 6b: Verdeling naar leeftijdscategorie van cliëntgebonden respondenten

Leeftijdscategorie	Verdeling cliëntgebonden respondenten
15 t/m 19 jaar	1%
20 t/m 29 jaar	30%
30 t/m 39 jaar	25%
40 t/m 49 jaar	20%
50 t/m 59 jaar	19%
60 t/m 69 jaar	4%

De verdeling over de leeftijdscategorieën binnen de leeftijd van 20 t/m 59 jaar geeft een redelijk gelijkmatig beeld, waarbij er wel een continue daling is van het aandeel respondenten naarmate de leeftijd toeneemt.

Op basis van de beschrijving van de respondenten valt dus op te maken dat het veelal om een ervaren groep medewerkers gaat waarvan een aanzienlijk deel (ongeveer 40%) korter dan twee jaar in dienst is en een vrijwel even groot deel vijf jaar of langer in dienst is. Het gaat hierbij, vooral voor het cliëntgebonden personeel, wel iets vaker om jongere medewerkers (<30 jaar) en iets minder vaak om oudere medewerkers (50 jaar en ouder).

Onder verpleegkundigen is de leeftijdsverdeling zo goed als gelijk aan die van de totale groep cliëntgebonden medewerkers.

Het merendeel van de uitstromers in het eerste jaar is jonger dan 40 jaar (60%).

2. Om welke reden verlaten medewerkers hun werkgever?

Waarom verlaten medewerkers een werkgever? Deze vraag wordt in directe zin voorgelegd aan de respondenten. Zij kiezen uit 21 mogelijkheden waarbij zij telkens maximaal de belangrijkste twee aangeven. Tabel 7a en 7b geven de uitkomsten weer van de opgegeven vertrekredenen voor de totale groep respondenten en de cliëntgebonden respondenten.

Tabel 7a. Belangrijkste vertrekredenen totale groep respondenten

Vertrekreden totale groep respondenten	Percentage
Uitdaging in de werkzaamheden	19,7%
Loopbaanmogelijkheden	18,2%
Manier van werken / aansturing leidinggevende	18,2%
Werksfeer en samenwerken	15,7%
Inhoud werk / type cliënten	11,6%
Reisafstand (woon- en werkverkeer)	11,3%
Werk- privébalans	10,5%
Salaris	9,5%
Werkstress / werkdruk	8,8%
Scholings / opleidingsmogelijkheden	8,2%
Privé-omstandigheden	8,4%
Te weinig / te veel contracturen	7,4%
Communicatie management	7,3%
Werktijden	5,8%
Behalen diploma / opleiding	4,8%
Fysieke werkomstandigheden	3,9%
Verhuizing	3,9%
Gezondheidsredenen	3,8%
Veiligheid op de werkvloer	3,0%
Zelfstandigheid in werkzaamheden	1,0%

Tabel 7b. Belangrijkste vertrekredenen cliëntgebonden respondenten

Vertrekreden cliëntgebonden respondenten	Percentage
Manier van werken / aansturing leidinggevende	17,1%
Uitdaging in de werkzaamheden	17,1%
Loopbaanmogelijkheden	16,7%
Werksfeer en samenwerken	15,5%
Inhoud werk / type cliënten	12,4%
Werk- privébalans	12,0%
Reisafstand (woon- en werkverkeer)	10,8%
Werkstress / werkdruk	9,9%
Salaris	9,8%
Scholings / opleidingsmogelijkheden	9,5%
Privé-omstandigheden	8,5%
Te weinig / te veel contracturen	7,6%
Werktijden	7,2%
Communicatie management	7,1%
Behalen diploma / opleiding	4,5%
Fysieke werkomstandigheden	4,5%
Gezondheidsredenen	4,4%
Verhuizing	4,0%
Veiligheid op de werkvloer	2,9%
Zelfstandigheid in werkzaamheden	1,0%

De zeven vertrekredenen die door tenminste 10% van de respondenten is opgegeven komen overeen voor de totale groep respondenten en de groep cliëntgebonden respondenten. De top drie vertrekredenen verschilt wel:

Voor de totale groep respondenten zijn de drie belangrijkste vertrekredenen:

1. Uitdaging in de werkzaamheden
2. Loopbaanmogelijkheden
3. Manier van werken in de organisatie en aansturing door mijn leidinggevende

Voor de groep cliëntgebonden respondenten zijn de drie belangrijkste vertrekredenen:

1. Manier van werken in de organisatie en aansturing door mijn leidinggevende
2. Uitdaging in de werkzaamheden
3. Loopbaanmogelijkheden

Voor de onderdelen werksfeer, inhoud van het werk, de reisafstand en de verhouding werk- en privé wisselden alleen de laatste twee van positie. Opvallend is dat de onderwerpen werkdruk en salaris door minder dan één op de tien respondenten als vertrekreden wordt opgegeven terwijl dit toch de onderwerpen zijn waar de beroepen in de zorg vaak mee geassocieerd worden, zwaar en onderbetaald werk.

Voor verpleegkundigen zijn de belangrijkste vertrekredenen:

- Uitdaging in werkzaamheden (19,9%)
- Manier van werken in de organisatie en aansturing direct leidinggevende (18,7%)
- Loopbaanmogelijkheden (17,0%)
- Werk-privé balans (14,7%)
- Opleidingsmogelijkheden (13,0%)

Vergeleken met de totale groep cliëntgebonden medewerkers vertrekken verpleegkundigen minder vaak vanwege de werksfeer, maar juist vaker vanwege de werk-privé balans.

De belangrijkste vertrekredenen voor cliëntgebonden respondenten die binnen één jaar hun werkgever verlieten:

- Werksfeer (16%)
- Inhoud van de werkzaamheden (15%)
- Uitdaging in werkzaamheden (15%)
- Manier van werken in de organisatie en aansturing door mijn leidinggevende (15%)
- Loopbaanmogelijkheden (14%)

Vergeleken met de totale groep cliëntgebonden medewerkers geven de respondenten die vertrekken binnen één jaar vooral de werksfeer en de inhoud van het werk als vertrekreden op.

Top vijf vertrekredenen naar branche

Zoals volgt uit de waardering van de werkgever op basis van de vier arbeidskenmerken zijn er verschillen tussen branches. Om deze reden wordt bij de analyse van de vertrekredenen ook gekeken naar de verschillen per branche.

Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg

Tabel 8: Top 5 vertrekredenen VVT

Totale groep respondenten	Percentage	Clïëntgebonden respondenten	Percentage
Manier van werken / aansturing leidinggevende	18,1%	Werksfeer en samenwerken	18,2%
Werksfeer en samenwerken	17,8%	Manier van werken / aansturing leidinggevende	18,0%
Uitdaging in de werkzaamheden	16,2%	Uitdaging in de werkzaamheden	15,1%
Loopbaanmogelijkheden	13,4%	Loopbaanmogelijkheden	12,6%
Werk-privébalans	11,1%	Werk-privébalans	12,0%

De vertrekredenen van respondenten uit de verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg (VVT) verschillen op enkele onderdelen van de respondenten van alle branches. Waar voor alle branches samen de uitdaging in de werkzaamheden en de loopbaanmogelijkheden bovenaan staan, zijn voor de respondenten uit de VVT de manier van werken en de werksfeer de belangrijkste vertrekredenen. De loopbaanmogelijkheden staan vervolgens op een vierde plek. En daar waar de werk-privébalans voor de respondenten van alle branches samen niet in de top vijf voorkomt, geldt dit wel in de VVT voor zowel de totale groep respondenten als voor de cliëntgebonden respondenten. Hierbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat het percentage cliëntgebonden respondenten dat de verhouding werk-privé als uitstroomreden heeft opgegeven gelijk is voor de VVT als voor alle branches gezamenlijk, namelijk 12%.

De belangrijkste aandachtspunten voor de VVT zijn in ieder geval de werksfeer en de manier van werken en daarna pas de uitdagingen in het werk en loopbaanmogelijkheden.

Ziekenhuizen

Tabel 9: Top 5 vertrekredenen Ziekenhuizen

Totale groep respondenten	Percentage	Clïëntgebonden respondenten	Percentage
Loopbaanmogelijkheden	24,2%	Loopbaanmogelijkheden	21,8%
Uitdaging in de werkzaamheden	22,9%	Reisafstand (woon- en werkverkeer)	17,2%
Manier van werken / aansturing leidinggevende	18,8%	Uitdaging in de werkzaamheden	17,2%
Reisafstand (woon- en werkverkeer)	17,4%	Manier van werken / aansturing leidinggevende	16,0%
Werksfeer en samenwerken	13,5%	Inhoud werk / type cliënten	12,3%

De respondenten uit het ziekenhuis lijken redelijk de prioritering te volgen van de respondenten van alle branches gezamenlijk. Hierbij is er één grote uitzondering, namelijk de reisafstand. Voor het cliëntgebonden personeel is dit zelfs nummer twee in de top vijf van

uitstroomredenen. De invloed hierop van de werkgever op het zittende personeel is uiteraard zeer betrekkelijk. Het bieden van loopbaanmogelijkheden en uitdaging in de werkzaamheden zijn voor respondenten in het ziekenhuis de belangrijkste tools voor behoud.

Geestelijke gezondheidszorg

Tabel 10: Top 5 vertrekredenen GGZ

Totale groep respondenten	Percentage	Cliëntgebonden respondenten	Percentage
Loopbaanmogelijkheden	24,3%	Loopbaanmogelijkheden	22,1%
Uitdaging in de werkzaamheden	24,3%	Uitdaging in de werkzaamheden	20,2%
Manier van werken / aansturing leidinggevende	21,3%	Manier van werken / aansturing leidinggevende	19,7%
Inhoud werk / type cliënten	14,8%	Werksfeer en samenwerken	15,5%
Werksfeer en samenwerken	14,4%	Inhoud werk / type cliënten	15,0%

Ook voor de respondenten uit de GGZ zijn (het gebrek aan) loopbaanmogelijkheden en uitdaging in de werkzaamheden de belangrijkste vertrekredenen. De reisafstand speelt beduidend minder voor de respondenten in de GGZ, maar in plaats daarvan is voor de cliëntgebonden respondenten de werksfeer een belangrijke factor die maakt dat mensen vertrekken bij hun werkgever. Ook de inhoud van het werk is een belangrijke reden voor vertrek voor de respondenten in de GGZ.

Gehandicaptenzorg

Tabel 11: Top 5 vertrekredenen Gehandicaptenzorg

Totale groep respondenten	Percentage	Cliëntgebonden respondenten	Percentage
Uitdaging in de werkzaamheden	20,9%	Uitdaging in de werkzaamheden	19,3%
Loopbaanmogelijkheden	18,4%	Loopbaanmogelijkheden	17,6%
Werksfeer en samenwerken	15,9%	Werksfeer en samenwerken	17,3%
Manier van werken / aansturing leidinggevende	15,7%	Inhoud werk / type cliënten	15,9%
Inhoud werk / type cliënten	14,9%	Manier van werken / aansturing leidinggevende	13,9%

De vertrekredenen van respondenten uit de Gehandicaptenzorg liggen van alle branches het dichtst bij de vertrekredenen van de respondenten uit alle branches gezamenlijk. Uitdaging in de werkzaamheden en het bieden van loopbaanmogelijkheden staan bovenaan. De werksfeer staat voor de Gehandicaptenzorg op een derde plaats en ligt voor de cliëntgebonden respondenten procentueel enkele procentpunten hoger dan dat van de respondenten over alle branches heen. De manier van werken ligt daarentegen procentueel wat lager dan het percentage voor alle branches samen en de inhoud van het werk ligt enkele procentpunten hoger.

Overige branches

Tabel 12: Top 5 vertrekredenen Overige branches

Totale groep respondenten	Percentages	Clïëntgebonden respondenten	Percentages
Uitdaging in de werkzaamheden	20,5%	Loopbaanmogelijkheden	19,5%
Manier van werken / aansturing leidinggevende	18,8%	Uitdaging in de werkzaamheden	18,6%
Loopbaanmogelijkheden	18,7%	Manier van werken / aansturing leidinggevende	18,5%
Werksfeer en samenwerken	13,5%	Inhoud werk / type cliënten	15,8%
Inhoud werk / type cliënten	13,2%	Werk- privébalans	12,6%

De vertrekredenen uit de Overige branches volgen redelijk de vertrekredenen van de respondenten van alle branches gezamenlijk. Het meest opvallende verschil is dat de werksfeer minder vaak als vertrekreden is opgegeven in de overige branches dan bij de cliëntgebonden respondenten van alle branches gezamenlijk. Hierdoor is ‘werk-privébalans’ uitstroomreden nummer vijf voor het cliëntgebonden personeel in de overige branches. Ook in de overige branches geldt dat de belangrijkste uitstroomredenen (het gebrek aan) loopbaanmogelijkheden, uitdaging in de werkzaamheden en de manier van werken zijn.

Voor verpleegkundigen uit de VVT en ziekenhuizen is gekeken naar het verschil in vertrekredenen en verbeterpunten. Wat betreft vertrekredenen naar branche zijn er twee opvallende verschillen. Ten eerste noemen verpleegkundigen afkomstig uit het ziekenhuis reisafstand woon- en werkverkeer als de belangrijkste vertrekreden, voor alle verpleegkundigen staat deze reden op de achtste plek. Ten tweede scoort werksfeer en samenwerking binnen de VVT hoger dan de totaalgroep. De andere vertrekredenen uit de top vijf van alle verpleegkundige komen ook bij de verpleegkundigen in de VVT en ziekenhuizen terug in de top vijf, zes of zeven. Lees meer in bijlage 3.

Ook voor medewerkers die binnen een jaar vertrokken zijn is per branche een top vijf van vertrekredenen per branche samengesteld. Deze zijn te vinden in de bijlage 4.

Top vijf vertrekredenen naar leeftijdscategorie

Evenals dat er verschillen zijn in vertrekredenen tussen branches zijn er ook verschillen in vertrekredenen tussen de verschillende leeftijdsgroepen. Met oog op voldoende groeps grootte wordt enkel gekeken naar de leeftijdsgroepen binnen de leeftijd van 20 t/m 59 jaar.

20 t/m 29 jaar

Tabel 14: Top 5 vertrekredenen 20 t/m 29 jaar

Totale groep respondenten		Cliëntgebonden respondenten	
Loopbaanmogelijkheden	23,3%	Loopbaanmogelijkheden	21,8%
Uitdaging in de werkzaamheden	20,5%	Uitdaging in de werkzaamheden	19,9%
Manier van werken / aansturing leidinggevende	12,1%	Manier van werken / aansturing leidinggevende	12,2%
Behalen diploma / opleiding	11,2%	Salaris	11,8%
Privé-omstandigheden	11,1%	Werksfeer en samenwerken	11,3%

De top drie van vertrekredenen, zowel voor de cliëntgebonden respondenten als voor de totale groep respondenten is voor de leeftijdscategorie 20 t/m 29 jaar vergelijkbaar met de top drie van alle leeftijdsgroepen gezamenlijk. De prioritering binnen die top drie verschilt wel, waarbij loopbaanmogelijkheden (of het gebrek hieraan) duidelijk de belangrijkste reden voor vertrek is van deze leeftijdsgroep. De manier van werken inclusief de aansturing door de leidinggevende wordt door 12% van deze groep respondenten als één van de twee belangrijkste vertrekredenen genoemd, tegenover 18% van de totale groep respondenten over alle leeftijden heen.

Na de top drie van vertrekredenen is een duidelijk verschil zichtbaar tussen de totale groep respondenten en het cliëntgebonden personeel. Voor de totale groep respondenten binnen deze leeftijdscategorie geeft een deel aan te vertrekken vanwege het afronden van een scholing of vanwege privéomstandigheden. Voor de cliëntgebonden respondenten gaat het vaker om het salaris of om de werksfeer.

30 t/m 39 jaar

Tabel 15: Top 5 vertrekredenen 30 t/m 29 jaar

Totale groep respondenten		Cliëntgebonden respondenten	
Loopbaanmogelijkheden	21,0%	Werk- privébalans	20,0%
Uitdaging in de werkzaamheden	20,0%	Loopbaanmogelijkheden	19,3%
Manier van werken / aansturing leidinggevende	17,8%	Uitdaging in de werkzaamheden	15,9%
Werk- privébalans	16,5%	Werksfeer en samenwerken	15,4%
Werksfeer en samenwerken	15,7%	Manier van werken / aansturing leidinggevende	15,0%

De groep 30 t/m 39 jaar geeft maar ten dele een vergelijkbare prioritering in vertrekredenen dan alle leeftijdsgroepen samen. De meest opvallende afwijking is het grote aandeel respondenten dat aangeeft te vertrekken vanwege de balans tussen werk en privé. Voor het

cliëntgebonden personeel in deze leeftijdsgroep heeft 1 op de 5 respondenten dit als één van de twee belangrijkste redenen opgegeven. Voor de totale groep respondenten binnen deze leeftijdscategorie is dat 1 op de 6 respondenten. Verder blijven de (het gebrek aan) loopbaanmogelijkheden en uitdaging in de werkzaamheden belangrijke redenen voor vertrek voor de respondenten in de leeftijdscategorie 30 t/m 39 jaar.

40 t/m 49 jaar

Tabel 16: Top 5 vertrekredenen 40 t/m 49 jaar

Totale groep respondenten	Percentages	Cliëntgebonden respondenten	Percentages
Uitdaging in de werkzaamheden	20,7%	Manier van werken / aansturing leidinggevende	20,5%
Manier van werken / aansturing leidinggevende	20,5%	Werksfeer en samenwerken	19,9%
Werksfeer en samenwerken	19,3%	Uitdaging in de werkzaamheden	17,1%
Loopbaanmogelijkheden	18,0%	Inhoud werk / type cliënten	16,7%
Inhoud werk / type cliënten	13,9%	Loopbaanmogelijkheden	15,2%

Voor de groep respondenten van 40 t/m 49 jaar begint het aandeel van loopbaanmogelijkheden af te nemen als belangrijkste vertrekreden en wordt de manier van werken en de werksfeer vaker genoemd als belangrijke redenen. Uitdaging in de werkzaamheden blijft echter een reden van vertrek die ook door de groep respondenten van 40 t/m 49 jaar nog vaak wordt genoemd (1 op de 5 respondenten voor de totale groep respondenten en ruim 1 op de 6 respondenten voor de cliëntgebonden respondenten). Nieuw in de top 5 is de inhoud van het werk als belangrijke vertrekreden. Vooral bij de cliëntgebonden respondenten wordt dit vaker genoemd (1 op de 6 respondenten).

50 t/m 59 jaar

Tabel 17: Top 5 vertrekredenen 50 t/m 59 jaar

Totale groep respondenten	Percentages	Cliëntgebonden respondenten	Percentages
Manier van werken / aansturing leidinggevende	24,0%	Manier van werken / aansturing leidinggevende	23,2%
Uitdaging in de werkzaamheden	19,0%	Werksfeer en samenwerken	16,8%
Werksfeer en samenwerken	18,1%	Uitdaging in de werkzaamheden	16,3%
Inhoud werk / type cliënten	11,5%	Werkstress / werkdruk	14,1%
Loopbaanmogelijkheden	11,4%	Inhoud werk / type cliënten	11,9%

Voor de leeftijdsgroep 50 t/m 59 jaar wordt de loopbaanontwikkeling nog minder vaak genoemd dan bij de jongere leeftijdsgroepen. Maar ook voor de respondenten in deze leeftijdsgroepen blijft de uitdaging in de werkzaamheden een belangrijke reden voor vertrek. Zowel de respondenten van de totale groep als de cliëntgebonden respondenten zijn duidelijk in wat zij als belangrijkste reden van vertrek zien: de manier van werken in de organisatie en aansturing door de leidinggevende. Bijna een kwart van deze respondenten geeft dit aan als één van de twee belangrijkste vertrekredenen. Nieuw in de top van vertrekredenen voor de cliëntgebonden respondenten is de werkdruk. Van de cliëntgebonden respondenten in deze leeftijdsgroep geeft 1 op de 7 respondenten de werkdruk op als één van de twee belangrijkste redenen voor vertrek.

Kijkend naar de verschillende leeftijdsgroepen van verpleegkundigen zijn er een aantal subtiele verschillen in vertrekredenen en verbeterpunten. Zie ook bijlage 3.

- Onder de 20- tot 30-jarigen worden opleidingsmogelijkheden en loopbaanmogelijkheden vaker genoemd als vertrekredenen. Ook staat reisafstand hier in top vijf van vertrekredenen.
- De verpleegkundigen van 30 tot 40 jaar noemen werk- en privébalans als de belangrijkste vertrekreden. Als belangrijkste verbeterpunt noemen zij een betere communicatie / beter luisteren door de leidinggevende. Ook werkdruk en het verminderen daarvan scoort hoger bij deze leeftijdsgroep.
- Bij de verpleegkundigen in de leeftijd 40 tot 50 jaar is grotendeels de dezelfde top vijf van vertrekredenen en verbeterpunten te zien als bij alle verpleegkundigen. Deze leeftijdsgroep noemt de inhoud van het werk vaker als vertrekreden en verbeterpunt. Ook werksfeer en samenwerking scoort hoger als vertrekreden.
- Verpleegkundigen van 50 tot 60 jaar noemen de manier van werken en aansturing door leidinggevende het vaakst als vertrekreden en een betere communicatie met de leidinggevende als verbeterpunt. Ook werkdruk en het verminderen daarvan scoort hoger bij deze leeftijdsgroep, net als de inhoud van het werk.

Voor medewerkers die binnen een jaar vertrokken waren de vertrekredenen naar leeftijd als volgt verdeeld, zie tabel 18.

Tabel 18: Top 5 vertrekredenen medewerkers die binnen 1 jaar werkgever verlieten, per leeftijdsgroep

Top 5 vertrekredenen	40 jaar en jonger	Top 5 vertrekredenen	Ouder dan 40 jaar
Loopbaanmogelijkheden	17,6%	Werksfeer en samenwerking	20,8%
Uitdaging in de werkzaamheden	16,9%	Inhoud werk of cliëntengroep	18,8%
Privé omstandigheden	15,6%	Manier van werken en aansturing	18,4%
Inhoud van het werk	13,9%	Uitdaging in werkzaamheden	12,8%
Werksfeer en samenwerking	13,0%	Contract uren of type dienstverband	12,3%

3. Welke verbeterpunten geven oud-medewerkers de werkgever?

In het onderzoek worden respondenten bevroegd over verbeterpunten voor de werkgever. De vraag luidt: wat had je laatste werkgever anders kunnen doen om je vertrek te voorkomen? Respondenten kiezen uit een lijst van veertien punten maximaal twee punten die volgens hen het belangrijkste zijn.

Tabel 19: Verbeterpunten volgens de totale groep respondenten

Verbeterpunten totale groep respondenten	Percentage
Nee, het was tijd voor iets anders	30,3%
Betere communicatie door leidinggevende	21,5%
Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	16,5%
Nee, privéomstandigheden	15,7%
Veranderingen inhoud van het werk	12,1%
Verminderen werkdruk	10,8%
Meer salaris / andere arbeidsvoorwaarden	10,7%
Verbeteren kwaliteit zorg / ondersteuning	7,8%
Verbeteren sociale / fysieke veiligheid	7,4%
Aandacht voor persoonlijke omstandigheden	7,3%
Aanpassen van werktijden	6,0%
Bieden vast contract / andere contracturen	5,5%
Bieden van meer opleidingsmogelijkheden	3,8%
Betere reiskostenvergoeding	3,2%

Tabel 20: Verbeterpunten volgens de groep cliëntgebonden respondenten

Verbeterpunten cliëntgebonden personeel	Percentage
Nee, het was tijd voor iets anders	29,4%
Betere communicatie door leidinggevende	21,6%
Nee, privéomstandigheden	15,9%
Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	15,5%
Verminderen werkdruk	12,0%
Meer salaris / andere arbeidsvoorwaarden	10,9%
Veranderingen inhoud van het werk	9,7%
Verbeteren kwaliteit zorg / ondersteuning	9,5%
Aandacht voor persoonlijke omstandigheden	8,4%
Verbeteren sociale / fysieke veiligheid	7,5%
Aanpassen van werktijden	6,9%
Bieden vast contract / andere contracturen	5,5%
Bieden van meer opleidingsmogelijkheden	3,8%
Betere reiskostenvergoeding	3,6%

Uit de verbeterpunten volgt dat voor veel respondenten het vertrek niet was te voorkomen, maar gekoppeld was aan de behoefte aan iets nieuws of aan privé omstandigheden. De belangrijkste twee verbeterpunten zijn ‘beter communiceren / luisteren door direct leidinggevende’, aangegeven door ruim een vijfde van alle respondenten en ‘meer ontwikkel- / doorgroeimogelijkheden’ (ongeveer een zesde van alle respondenten).

Andere punten die door minstens 10% van de respondenten wordt genoemd zijn:

1. Het veranderen van de inhoud van het werk
2. Het verminderen van de werkdruk
3. Het bieden van meer salaris of andere arbeidsvoorwaarden

Cliëntgebonden respondenten zien vooral graag een vermindering van de werkdruk en de totale groep respondenten zien graag veranderingen in de inhoud van het werk.

Top vijf verbeterpunten naar branche

In de analyse is gekeken naar de top 5 van de verbeterpunten voor de verschillende branches, waarbij de totale groep respondenten wordt vergeleken met de cliëntgebonden respondenten. Hoewel de top 5 overwegend gelijk is zijn er wel degelijk uitzonderingen zichtbaar die aandachtspunten aanbrengen voor de verschillende branches.

Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg

Tabel 21: Top 5 verbeterpunten VVT

Totale groep respondenten	Percentages	Clïëntgebonden respondenten	Percentages
Nee, het was tijd voor iets anders	27,8%	Nee, het was tijd voor iets anders	26,4%
Betere communicatie door leidinggevende	24,7%	Betere communicatie door leidinggevende	25,1%
Nee, privéomstandigheden	16,3%	Nee, privéomstandigheden	16,3%
Verminderen werkdruk	12,8%	Verminderen werkdruk	13,8%
Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	11,8%	Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	11,3%

De top 5 verbeterpunten van respondenten van de Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg lijkt op die van het totaal van cliëntgebonden respondenten. Het verbeterpunt 'inhoud', nummer 5 voor de totale groep respondenten zonder verbijzondering naar branche, komt niet voor in de top 5 verbeterpunten voor de verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg. Daar staat tegenover dat werkdruk meer prominent naar voren komt als verbeterpunt. Hoewel de werkdruk zeker een aandachtspunt is voor de branche verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg is het belangrijkste verbeterpunt gelijk aan dat van het totaal van de branches gezamenlijk, namelijk de communicatie met de leidinggevende. Doorgroeimogelijkheden zijn met 11,8% voor de totale groep respondenten en 11,3% voor de cliëntgebonden respondenten duidelijk minder vaak als meest relevant genoemd dan voor de respondenten van alle branches samen (totaal 16,5% en cliëntgebonden 15,5%).

Ziekenhuizen

Tabel 22: Top 5 verbeterpunten Ziekenhuizen

Totale groep respondenten	Percentage	Clïëntgebonden respondenten	Percentage
Nee, het was tijd voor iets anders	32,8%	Nee, het was tijd voor iets anders	33,2%
Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	20,9%	Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	18,9%
Betere communicatie door leidinggevende	17,7%	Betere communicatie door leidinggevende	17,5%
Nee, privéomstandigheden	16,0%	Nee, privéomstandigheden	17,5%
Veranderingen inhoud van het werk	13,7%	Verminderen werkdruk	14,0%

De respondenten uit de branche ziekenhuizen geven een heel duidelijk verbeterpunt af aan hun werkgevers dat verschilt van de andere branches. De behoefte aan doorgroeimogelijkheden staat bovenaan als verbeterpunt waarmee vertrek voorkomen was. Hoewel in ziekenhuizen al redelijk veel doorgroeimogelijkheden in de vorm van specialisaties aanwezig zijn in het ziekenhuis is het de moeite waard om hier verdiepend onderzoek naar te doen en hier het bestaande beleid op te toetsen en aan te passen. De communicatie met de leidinggevende blijft echter ook voor de ziekenhuizen een belangrijk verbeterpunt, meer dan 1 op de 6 respondenten van de ziekenhuizen geeft dit op als één van de twee belangrijkste verbeterpunten. De werkdruk speelt daarnaast duidelijk meer bij de cliëntgebonden respondenten (14%) dan bij de totale groep respondenten (11,2%).

Geestelijke gezondheidszorg

Tabel 23: Top 5 verbeterpunten GGZ

Totale groep respondenten	Percentage	Cliëntgebonden respondenten	Percentage
Nee, het was tijd voor iets anders	30,5%	Nee, het was tijd voor iets anders	30,0%
Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	21,3%	Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	21,1%
Betere communicatie door leidinggevende	19,7%	Betere communicatie door leidinggevende	18,8%
Veranderingen inhoud van het werk	16,1%	Nee, privéomstandigheden	16,0%
Nee, privéomstandigheden	15,4%	Verbeteren kwaliteit zorg / ondersteuning	11,7%

De verbeterpunten van de respondenten uit de Geestelijke gezondheidszorg (GGZ) zijn vergelijkbaar met de verbeterpunten van de respondenten uit de ziekenhuizen. Doorgroeimogelijkheden staat boven als belangrijkste verbeterpunt voor behoud, gevolgd door communicatie met de leidinggevende. Hierbij zijn de percentages voor de twee punten nog hoger dan in ziekenhuizen. Wat verder opvalt voor de GGZ is dat bijna 12% van de cliëntgebonden respondenten als verbeterpunt hebben opgegeven het verbeteren van de kwaliteit van zorg / ondersteuning aan de (interne) cliënten/ patiënten. Aangezien kwaliteit van zorg niet enkel belangrijk is voor het behoud van personeel maar in de eerste plaats natuurlijk ook staat voor de dienstverlening aan patiënten/cliënten is dit een belangrijk signaal voor de GGZ.

Gehandicaptenzorg

Tabel 24: Top 5 verbeterpunten Gehandicaptenzorg

Totale groep respondenten	Percentage	Cliëntgebonden respondenten	Percentage
Nee, het was tijd voor iets anders	28,9%	Nee, het was tijd voor iets anders	29,6%
Betere communicatie door leidinggevende	21,0%	Betere communicatie door leidinggevende	20,6%
Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	19,5%	Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	19,0%
Meer salaris / andere arbeidsvoorwaarden	12,9%	Meer salaris / andere arbeidsvoorwaarde	13,4%
Veranderingen inhoud van het werk	11,8%	Verbeteren kwaliteit zorg / ondersteuning	12,5%

Qua top 3 van de verbeterpunten volgt de Gehandicaptenzorg (GHZ) de volgorde van de respondenten van alle branches samen. Op nummer 4 staat echter een punt wat nog niet bij andere branches in de top 5 terecht is gekomen, namelijk het verbeteren van het salaris. Dit geldt zowel voor de totale groep respondenten als de cliëntgebonden respondenten.

Overige branches (excl. Kinderopvang)

Tabel 25: Top 5 verbeterpunten Overige branches

Totale groep respondenten	Percentage	Cliëntgebonden respondenten	Percentage
Nee, het was tijd voor iets anders	35,3%	Nee, het was tijd voor iets anders	34,5%
Betere communicatie door leidinggevende	19,9%	Nee, privéomstandigheden	20,1%
Nee, privéomstandigheden	19,1%	Betere communicatie door leidinggevende	17,9%
Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	16,3%	Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	17,1%
Veranderingen inhoud van het werk	13,3%	Meer salaris / andere arbeidsvoorwaarden	13,1%

In eerste instantie lijken de respondenten grotendeels aan te sluiten bij de verbeterpunten van de respondenten van alle branches samen. Wanneer echter gekeken wordt naar de percentages waarbij de respondenten aangeven dat de werkgever geen invloed heeft op het vertrek dan liggen die opvallend hoger voor de overige branches dan voor het totaal van alle branches. Waarbij voor het totaal dit percentage ligt op ongeveer 46%, ligt dit voor de

respondenten van de overige branches rond de 55%. Als verbeterpunten die wel beïnvloedbaar zijn door de werkgever staan communicatie met de leidinggevende en doorgroeimogelijkheden bovenaan. Voor de totale groep respondenten wordt vervolgens als 5e punt veranderingen in de inhoud van het werk noemden, was voor de cliëntgebonden respondenten het salaris doorslaggevend.

In wisselende volgorde noemen zowel verpleegkundigen uit de VVT als ziekenhuizen dezelfde top vijf aan verbeterpunten. Opvallend is dat verpleegkundigen uitgestroomd uit de VVT betere communicatie met de leidinggevende op nummer één zetten als verbeterpunt. Zie verder bijlage 3.

Top 5 verbeterpunten naar leeftijdscategorie

Uit de analyse naar de waardering van de arbeidskenmerken volgde dat veel verschillen gekoppeld zijn aan de leeftijdscategorieën van de respondenten. Er is gekeken naar de groepen van 20 tot 60 jaar. Opvallende verschillen tussen leeftijdscategorieën geven input voor personeelsbewust leeftijdsbeleid met als doel het behoud van medewerkers.

20 t/m 29 jaar

Tabel 26: Top 5 verbeterpunten 20 t/m 29 jaar

Totale groep respondenten	Percentage	Cliëntgebonden respondenten	Percentage
Nee, het was tijd voor iets anders	35,0%	Nee, het was tijd voor iets anders	33,7%
Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	21,3%	Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	20,9%
Nee, privéomstandigheden	16,2%	Betere communicatie door leidinggevende	16,4%
Betere communicatie door leidinggevende	15,6%	Nee, privéomstandigheden	15,5%
Meer salaris / andere arbeidsvoorwaarden	12,3%	Meer salaris / andere arbeidsvoorwaarden	13,1%

De groep respondenten van 20 t/m 29 jaar geeft vergelijkbare verbeterpunten als de respondenten van alle leeftijdscategorieën samen met één opvallende uitzondering. In plaats van het veranderen van de inhoud van het werk of het aanpassen van de werkdruk, staat voor de respondenten van 20 t/m 29 jaar het verhogen van het salaris op nummer 5 van de verbeterpunten.

30 t/m 39 jaar

Tabel 27: Top 5 verbeterpunten 30 t/m 39 jaar

Totale groep respondenten	Percentage	Clïëntgebonden respondenten	Percentage
Nee, het was tijd voor iets anders	30,9%	Nee, het was tijd voor iets anders	30,9%
Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	20,8%	Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	18,8%
Betere communicatie door leidinggevende	19,3%	Betere communicatie door leidinggevende	17,7%
Nee, privéomstandigheden	14,7%	Nee, privéomstandigheden	15,9%
Meer salaris / andere arbeidsvoorwaarden	13,6%	Meer salaris / andere arbeidsvoorwaarden	13,7%

De groep respondenten van 30 t/m 39 jaar kennen een vergelijkbare prioritering van de verbeterpunten als de groep respondenten van 20 t/m 29 jaar. Voor de totale groep respondenten ligt het percentage respondenten dat aangeeft dat er geen verbeterpunt is omdat privéredenen speelden lager voor de leeftijd 30 t/m 39 jaar dan de groep 20 t/m 29 jaar. De percentages voor communicatie met de leidinggevende en voor de doorgroeimogelijkheden liggen voor de groep 30 t/m 39 jaar juist weer wat hoger voor de groep 20 t/m 29 jaar. Beide groepen hebben echter een duidelijke prioritering in de verbeterpunten namelijk: meer doorgroeimogelijkheden, betere communicatie met de leidinggevende en als derde meer salaris.

40 t/m 49 jaar

Tabel 28: Top 5 verbeterpunten 40 t/m 49 jaar

Totale groep respondenten	Percentage	Clïëntgebonden respondenten	Percentage
Nee, het was tijd voor iets anders	31,1%	Nee, het was tijd voor iets anders	29,1%
Betere communicatie door leidinggevende	24,3%	Betere communicatie door leidinggevende	25,6%
Veranderingen inhoud van het werk	15,1%	Nee, privéomstandigheden	13,6%
Nee, privéomstandigheden	14,3%	Veranderingen inhoud van het werk	13,0%
Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	13,8%	Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden	12,8%

De groep respondenten van 40 t/m 49 jaar vertoont duidelijke verschillen met de jongere groepen. De behoefte aan doorgroeimogelijkheden zakt naar de achtergrond en verbeteringen in de communicatie met de leidinggevende neemt sterk toe. Bijna een kwart van de totale groep respondenten in deze leeftijdscategorie geeft dit op als één van de twee belangrijkste verbeterpunten voor behoud. Daarnaast komen de veranderingen in de inhoud van het werk ook de top 5 binnen, zowel voor de totale groep respondenten als de cliëntgebonden respondenten in deze leeftijdscategorie. De prioritering in de top 3 van verbeterpunten is totaal omgeslagen vergeleken met de twee jongere leeftijdscategorieën: Communicatie met de leidinggevende staat bovenaan, gevolgd door de behoefte aan veranderingen in de inhoud van het werk en als derde de behoefte aan doorgroeimogelijkheden.

50 t/m 59 jaar

Tabel 29: Top 5 verbeterpunten 50 t/m 59 jaar

Totale groep respondenten	Percentage	Cliëntgebonden respondenten	Percentage
Betere communicatie door leidinggevende	27,9%	Betere communicatie door leidinggevende	29,2%
Nee, het was tijd voor iets anders	25,0%	Nee, het was tijd voor iets anders	23,9%
Nee, privéomstandigheden	15,5%	Nee, privéomstandigheden	16,2%
Veranderingen inhoud van het werk	14,8%	Verminderen werkdruk	14,2%
Verminderen werkdruk	12,1%	Veranderingen inhoud van het werk	12,6%

De ontwikkeling die ingezet lijkt bij de groep 40 t/m 49 jaar zet verder voort in de groep respondenten van 50 t/m 59 jaar. De behoefte aan doorgroeimogelijkheden is uit de top 5 verdwenen (10,2% van de totale groep respondenten in deze leeftijdscategorie geeft dit nog op als verbeterpunt) en heeft plaatsgemaakt voor het verminderen van de werkdruk. Maar het belangrijkste dat opvalt is dat de communicatie met de leidinggevende het belangrijkste verbeterpunt is geworden voor deze groep respondenten. Dit antwoord is in deze leeftijdscategorie nog vaker gegeven dan de melding dat de werkgever het vertrek niet had kunnen voorkomen maar dat het tijd was voor iets anders. Bijna 30% van de cliëntgebonden respondenten van 50 t/m 59 jaar geeft aan dit als verbeterpunt te hebben dat hun vertrek had kunnen voorkomen.

Het lijkt van belang om jongere medewerkers juist veel uitdagingen te bieden in de werkzaamheden, waarbij naarmate de jaren vorderen, de behoefte ontstaat aan meer afwisseling in het werk en het goede gesprek met de leidinggevende. Pas vanaf de leeftijdsgroep van 50 t/m 59 jaar ontstaat voor een groter deel van de respondenten de behoefte om de werkdruk te verminderen. Hoewel deze ontwikkeling duidelijk zichtbaar is in de uitkomsten is het opvallend dat ook de jongere respondenten de communicatie met de leidinggevende als één van de belangrijkste verbeterpunten hebben staan dat kan leiden tot behoud. Een leerpunt voor de hele sector.

Verbeterpunten cliëntgebonden medewerkers die korter dan twee jaar dienst waren:

Dienstverband 0-1 jaar:

1. Niets, het werd tijd voor iets anders (25%)
2. Niets, mijn vertrekreden lag in de privésfeer (22%)
3. Beter communiceren / luisteren door direct leidinggevende (18%)
4. Veranderingen in de inhoud van het werk (13%)
5. Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden bieden (11%)

Dienstverband 1-2 jaar:

1. Niets, het werd tijd voor iets anders (31%)
2. Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden bieden (19%)
3. Niets, mijn vertrekreden lag in de privésfeer (19%)
4. Beter communiceren / luisteren door direct leidinggevende (16%)
5. Bieden van meer salaris of andere arbeidsvoorwaarden (11%)

Cliëntgebonden medewerkers die binnen twee jaar vertrekken geven iets vaker dan de totale groep aan dat de werkgever hier niets aan had kunnen doen. Het voorkomen van vertrek door het bieden van meer ontwikkel/doorgroeimogelijkheden komt overeen met de vertrekredenen van deze groep.

Verpleegkundigen geven de volgende verbeterpunten om vertrek te voorkomen:

- Niets, het werd tijd voor iets anders (26,1%)
- Beter communiceren / luisteren door direct leidinggevende (22,8%)
- Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden bieden (17,4%)
- Niets, mijn vertrekreden lag in de privésfeer (16,0%)
- Het verminderen van de werkdruk (15,0%)

De antwoorden van de groep verpleegkundigen komen daarmee sterk overeen met de totale groep cliëntgebonden medewerkers.

4. Waardering arbeidskenmerken (4A's)

Een belangrijk onderdeel van het onderzoek is de waardering van de respondent voor de voormalig werkgever. Deze waardering wordt uitgedrukt in vier type arbeidskenmerken, de 4 A's:

Arbeidsinhoud

Arbeidsinhoud gaat in op de mate waarin het werk aansluit op de competenties, ambities en interesses van de respondenten.

Arbeidsomstandigheden

De arbeidsomstandigheden gaan in op de mate waarin het werk is georganiseerd dat dit op een veilige en verantwoorde wijze (zowel mentaal als fysiek) kan worden uitgevoerd.

Arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen geven uitdrukking aan de mate waarin op een positieve wijze is samengewerkt met collega's en leidinggevende.

Arbeidsvoorwaarden

Als laatste geven arbeidsvoorwaarden de beoordeling weer van de respondenten op salariering en diverse secundaire arbeidsvoorwaarden zoals de mogelijkheid tot scholing, etc.

De respondenten worden eerst gevraagd elk afzonderlijk onderdeel binnen een categorie te beantwoorden op basis van een vijfpuntsschaal (zeer mee oneens tot zeer mee eens) en vervolgens een rapportcijfer te geven over de totale categorie.

Uitkomsten

De scores op de vier arbeidskenmerken liggen voor de totale groep respondenten en de groep cliëntgebonden respondenten behoorlijk dicht bij elkaar, zoals zichtbaar is in tabel 30. Ook wanneer verdere uitsplitsingen worden gemaakt naar branche, lengte contract, werkervaring en leeftijdsverdeling is relatief weinig variatie zichtbaar.

Tabel 30: Waardering arbeidskenmerken

Groep	Inhoud	Omstandigheden	Verhoudingen	Voorwaarden	NPS
Totaal	6,8	6,4	6,3	6,5	6,4
Cliëntgebonden	6,8	6,3	6,3	6,5	6,3

Arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden

De twee onderdelen die bij de respondenten het hoogste scoren zijn de kenmerken arbeidsinhoud en de arbeidsvoorwaarden. Voor wat betreft arbeidsinhoud gaat het vooral om het leuk vinden van het werk en de mate van zelfstandigheid. Voor wat betreft arbeidsvoorwaarden werd vooral hoog gescoord op de tevredenheid over de werktijden. Onderdelen die lager scoorden op het kenmerk

arbeidsvoorwaarden waren in de eerste plaats de ontwikkelingsmogelijkheden en daarnaast het salaris. Voor punten die juist een negatief effect hadden op de arbeidsinhoud was het eerste verschil zichtbaar tussen de totale groep respondenten en de groep cliëntgebonden respondenten. Waar de totale groep respondenten het laagst scoorde op het onderdeel tijd (ik had voldoende tijd om goede zorg en ondersteuning aan mijn cliënten te geven) scoort de groep cliëntgebonden respondenten het laagste op de mate waarin gebruik gemaakt is van de capaciteiten van de respondenten en de administratieve belasting. Dit verschil kan uiteraard verklaard worden door de mogelijkheid dat niet-clientgebonden respondenten erg laag scoorden op het onderdeel tijd voor de cliënt omdat dit geen onderdeel is van hun functie.

Medewerkers die korter dan 1 jaar in dienst waren gaven inhoud van het werk een lager cijfer. Deze groep gaf op alle 4A's lagere cijfers dan medewerkers die 1-2 jaar in dienst zijn geweest. Dit geldt zowel voor de gehele groep als de groep met cliëntgebonden medewerkers. Respondenten werkzaam binnen de VVT instellingen geven een beduidend lager cijfer voor arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden, voor beiden een 6. Het gemiddeld cijfer is een 6,5 met als uitschieter de ziekenhuizen waar de respondenten een 7,1 en een 7,2 geven.

De scores van verpleegkundigen komen op alle vier a's sterk overeen met die van de totale groep cliëntgebonden medewerkers.

Tabel 31, score 4 A's verpleegkundigen

Groep	Inhoud	Omstandigheden	Verhoudingen	Voorwaarden
Alle verpleegkundigen	6,8	6,2	6,3	6,4

Een positieve waardering van de stijl, samenwerking met, aandacht en begeleiding van de leidinggevende leidt tot hogere score op alle 4 A's. In bijlage 3 is meer verdiepende informatie te vinden over de arbeidskenmerken van verpleegkundigen.

Arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen

De arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen liggen qua waarderingsscores heel dicht bij elkaar. Voor de onderliggende aspecten van deze twee kenmerken zijn er zowel duidelijke overeenkomsten als duidelijke verschillen. Gekeken naar de arbeidsomstandigheden scoren beide groepen laag op de beschikbare capaciteit (aanwezigheid van voldoende collega's) en aandacht van de werkgever voor de arbeidsomstandigheden. Verschillend is dat de groep cliëntgebonden respondenten ook laag scoren op de werkdruk en de totale groep respondenten weer laag scoort op het onderdeel planning. Beide groepen zijn wel positief over de beschikbare middelen om het werk uit te voeren, het gevoel van veiligheid op het werk en vooral de mate van fysieke belasting.

Voor wat betreft de arbeidsverhoudingen is één uitkomst overduidelijk: De laagste score met afstand wordt gegeven omtrent de betrokkenheid bij belangrijke besluiten in de organisatie. Mogelijk dat de invoering van Verpleegkundige Adviesraden hierin nog een rol kunnen spelen ter verbetering. De sfeer op de afdeling en de samenwerking met collega's wordt daarentegen juist wel hoog gewaardeerd. En voor de groep cliëntgebonden respondenten geldt daarnaast dat zij erg positief zijn over de waardering vanuit de cliënten/patiënten.

Verschillen tussen diverse categorieën respondenten

Wanneer vervolgens per categorie respondenten gekeken wordt naar een optelsom van de totaalscores voor de arbeidskenmerken inclusief de NPS-score dan valt op dat sommige categorieën respondenten aanzienlijk hoger of lager scoren dan andere groepen respondenten (zie tabel 32).

Van de verschillende groepen scoort de branche Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg het laagste op de totaalscore (31,3), op de voet gevolgd door de groep 50 t/m 59 jarigen (31,4). Groepen die juist een hoge totaalscore hebben zijn respondenten met één tot twee jaar werkervaring, respondenten van de branche ziekenhuizen en respondenten van de branche overige (33,7). Opvallend is dat deze hoogste en laagste categorieën overeenkomen voor de totale groep respondenten als voor de groep cliëntgebonden respondenten, ook al verschillen de totaalscores wel iets van elkaar (variërend van 0,1 tot 0,4 punten verschil).

Tabel 32: Totaalscores voor arbeidsaspecten (inclusief NPS-score)

Totaalscores	Totale groep respondenten	Cliëntgebonden respondenten
Totaal	32,4	32,2
Branche		
Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg	31,5	31,3
Ziekenhuizen	33,4	33,8
Overig (behalve Kinderopvang)	33,9	33,7
Geestelijke Gezondheidszorg	32,5	32,2
Gehandicaptenzorg	32,2	31,9
Lengte contract		
0 tot 1 jaar (contract)	31,9	31,8
1 tot 2 jaar (contract)	32,4	32,4
2 tot 5 jaar (contract)	32,4	32,2
5 tot 10 jaar (contract)	33,1	32,9
10 jaar of meer (contract)	32,6	32,2
Lengte werkervaring		
0 tot 1 jaar (werkervaring)	32,9	32,5
1 tot 2 jaar (werkervaring)	33,6	33,9
2 tot 5 jaar (werkervaring)	32,6	32,5
5 tot 10 jaar (werkervaring)	32,4	31,9

10 jaar of meer (werkervaring)	32,2	32,0
Leeftijdverdeling		
20 t/m 29 jaar	33,1	32,9
30 t/m 39 jaar	32,3	32,3
40 t/m 49 jaar	32,4	32,0
50 t/m 59 jaar	31,7	31,4

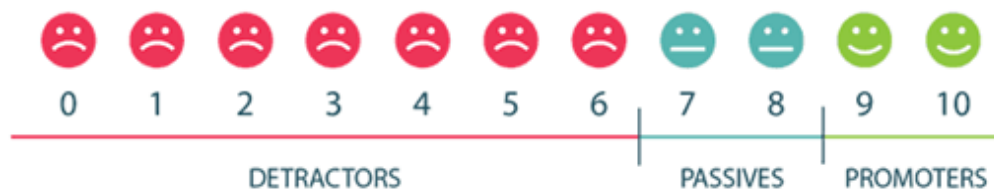
5. In welke mate zijn oud-medewerkers ambassadeurs? (NPS-score)

Ervaringen van huidige en voormalig werknemers zijn een belangrijke informatiebron voor nieuwe sollicitanten om wel of niet te solliciteren bij een nieuwe werkgever. Zo blijkt bijna 40 procent van de mbo'ers en ongeveer de helft van de hoogopgeleiden hun netwerk in te willen schakelen als zij een baan zoeken (Rosenbrand, M.E & Jacobs, G. (2007). Maar wanneer kun je als werkgever een goede referentie verwachten van je voormalig werknemers? De analyse betreft wederom cliëntgebonden medewerkers die aangaven op eigen initiatief te zijn vertrokken.

Positieve houding: bijna 6 op de 10 op eigen initiatief vertrokken respondenten

De vraag die gesteld wordt, is 'Hoe waarschijnlijk is het dat je jouw ex-werkgever aan kennissen, familie en vrienden zal aanbevelen?' Hierbij konden respondenten een antwoord geven op een 11-puntsschaal van 0 ('Zeer onwaarschijnlijk') tot 10 ('Zeer waarschijnlijk').

Figuur 3. Net Promotor Score naar: detractors, passives, promotors

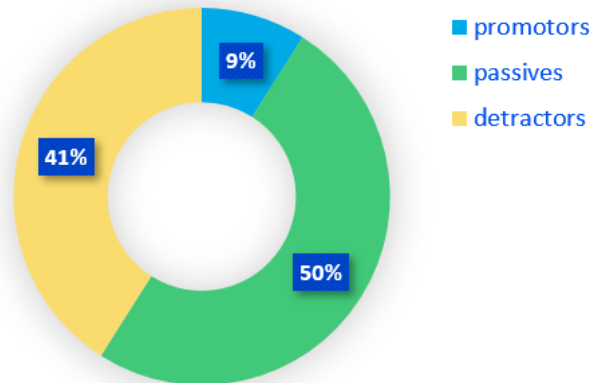


Als de uitkomsten van de NPS-score worden besproken, wordt er meestal onderscheid gemaakt tussen detractors (score 0 t/m 6), passives (score 7, 8) en promotors (score 9, 10). Het idee daarbij is dat promotors je ambassadeurs zijn; degene die positieve verhalen vertellen over de organisatie tegenover anderen.

Bijna 1 op de 10 respondenten zou de werkgever aanbevelen bij kennissen, familie en vrienden (de promotors, zie figuur 4). Zij geven een 9 of een 10. De helft van de respondenten geeft een 7 of 8 op de vraag of ze de werkgever zouden aanbevelen (de passives). De overige 4 op de 10 geven een 6 of lager (de detractors). Voor werkgevers is het dus zeker relevant om contact te onderhouden met ex-werknemers om zo ook via hen nieuwe werknemers te werven.

Figuur 4: Net Promotor Score

VERDELING NAAR NPS-GROEPEN (%)



Cliëntgebonden respondenten met vertrek op eigen initiatief

De Net Promotor Score in de context van bijvoorbeeld medewerkers (employee Net Promotor Score) of klanten wordt formeel berekend door: promotors – detractors. In dit onderzoek is de NPS dus -32% (9% - 41%). Door het ontbreken van een benchmark voor deze doelgroep van op eigen initiatief vertrokken werknemers, is voor de analyse van de afzonderlijke waarden gekozen.

Wat beïnvloedt een aanbeveling?

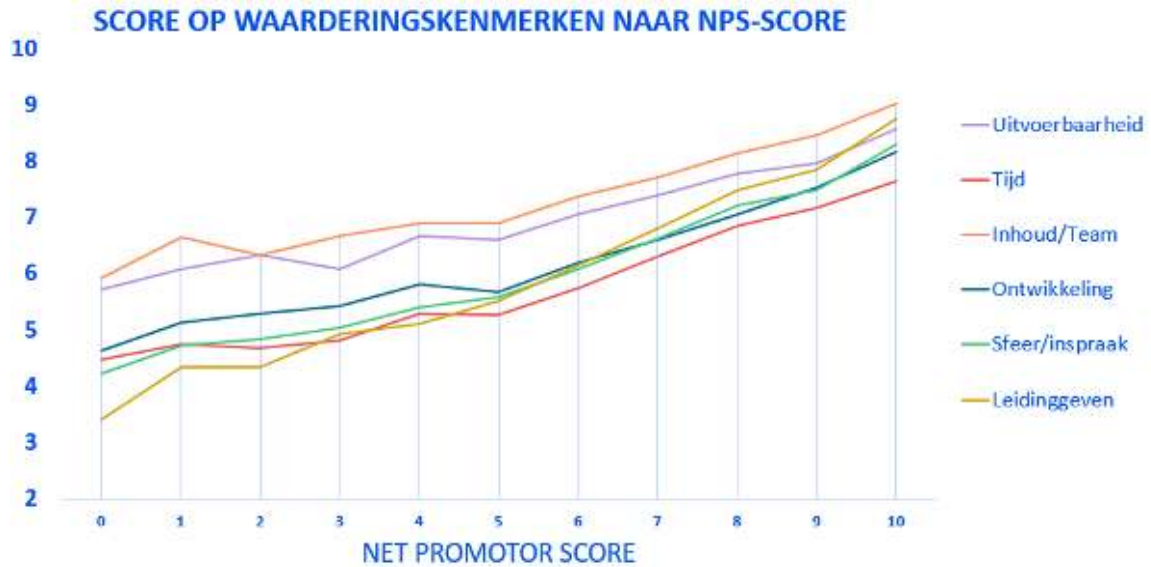
Er zijn negen verschillende clusters geïdentificeerd die mogelijk van invloed zijn op de NPS score. Dit zijn cliënten, salaris, plannen, uitvoerbaarheid, tijd, inhoud/team, ontwikkeling, sfeer/inspraak en leidinggeven. Zie voor meer informatie de bijlage 6 geclusterde variabelen. Wat bepaalt of respondenten hun werkgever aanbevelen? Is een goede relatie met de leidinggevende, de ervaren ontwikkelingsmogelijkheden, of juist de arbeidsduur bij de werkgever van belang? Gaat het met andere woorden om de kenmerken van de medewerker (denk aan arbeidsduur, leeftijd, geslacht) of juist om de ervaring bij de werkgever? Uit de analyses blijken vooral de ervaringen van de medewerker bij de ex-werkgever van doorslaggevend belang. In bijlage 8 staan de verschillende lineaire multivariate regressies met afhankelijke variabele de NPS-score en onafhankelijke variabelen verschillende persoonskenmerken en geclusterde baankenmerken.

Een grotere kans op een positieve aanbeveling krijgt de werkgever als ex-werknemers:

- Een goede relatie met hun leidinggevende hebben (Leidinggevende)
- Positief denken over de sfeer/inspraak (Overig)
- Tevreden zijn over de inhoud van het werk/samenwerking binnen het team (Inhoud/Team)
- Voldoende ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden (Ontwikkeling)
- Voldoende tijd is voor de administratieve en zorginhoudelijke werkzaamheden (Tijd)
- Veilig (fysiek en mentaal) het werk hebben kunnen uitvoeren (Uitvoerbaarheid)

Uit onderstaande figuur blijkt dat deze aspecten ook een duidelijke relatie hebben met de Net Promotor Score. Als de NPS-score laag is, is de score op deze variabelen ook laag, net zoals hoge scores samengaan met een hoge NPS-score.

Figuur 5: Score op waardering van ex-werkgever (verticale as) per NPS-score (horizontale as)



Plannen minder relevant voor hogere kans op aanbeveling

De manier waarop de respondent het werk kan combineren met andere activiteiten en het privéleven (Plannen), blijkt de kansen voor een werkgever op een positieve aanbeveling niet te vergroten. Mogelijk is vooral het resultaat van belang; dat het werk goed uitgevoerd kan worden (ook mentaal). Dan wordt een goede planning, inclusief mogelijkheden om zelf te plannen, eerder als middel ervaren dan als een doel.

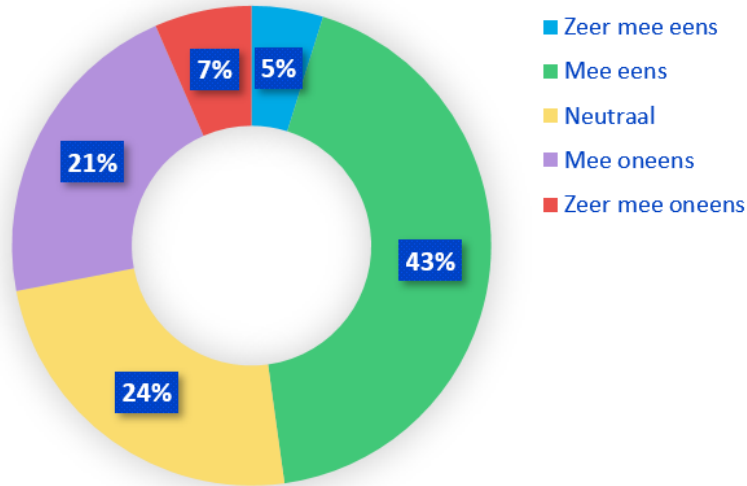
Tevredenheid over salaris geen relatie met grotere kans op aanbeveling

Een positieve houding ten opzichte van het salaris (De stelling: ‘Het salaris was ten opzichte van mijn werkzaamheden juist’) is nog zo’n aspect ‘an sich’ dat de kans op een positieve aanbeveling niet vergroot.

In het algemeen zijn de respondenten – in tegenstelling tot berichtgeving in de media – tevreden over hun salaris. Bijna de helft vindt het salaris correct ten opzichte van de werkzaamheden. Nog eens een kwart staat neutraal tegenover deze stelling. De overige respondenten zijn minder tevreden over hun salaris.

Figuur 6: Algemene mening over de stelling over salaris

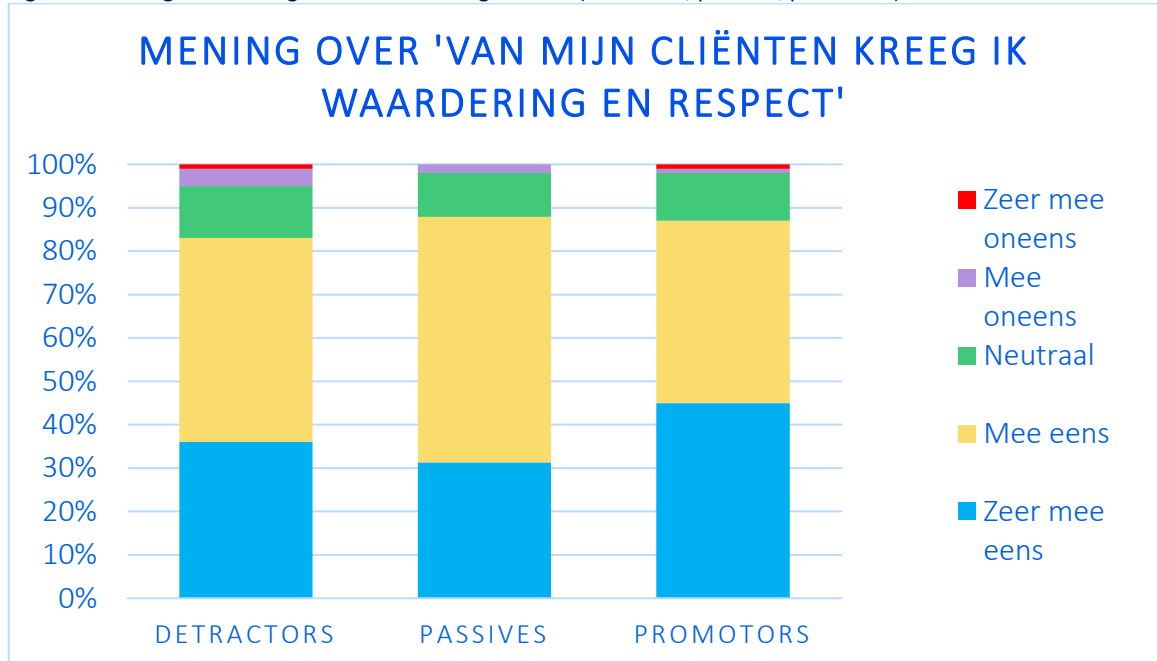
HET SALARIS WAS TEN OPZICHTE VAN MIJN WERKZAAMHEDEN JUIST (%)



Houding tegenover cliënten heeft negatieve relatie met NPS

Er is ook een stelling over de ervaren waardering van cliënten voorgelegd, namelijk 'Van mijn cliënten kreeg ik waardering en respect.' Bijna alle vertrekkende werknemers blijken het eens of helemaal eens met deze stelling: 85 procent. Er is ook geen verschil zichtbaar tussen respondenten met een lage NPS-score (detractors) en hoge NPS-score (passives/attractors). Zie ook figuur 3. Wanneer we kijken naar de invloed van de ervaren waardering van cliënten op de NPS-score in vergelijking met de andere variabelen, dan is zelfs een negatieve relatie zichtbaar. Een hoge mate van ervaren waardering van cliënten maakt de kans kleiner op een hoge NPS-score. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat medewerkers aangeven 'dat het niet de cliënten zijn' als ze vertrekken naar een andere werkgever of naar een andere sector of dat wanneer waardering van de werkgever uitblijft dit sterker gezocht wordt bij de cliënten.

Figuur 8: Mening over stelling cliënten naar categorie NPS (detractors, passives, promotors)



Relevante persoonskenmerken: dienstverband ex-werkgever, leeftijd, vertrek om privéredenen

De ervaren kwaliteiten van de werkgever in relatie tot het werk zelf blijken dus vooral van invloed op het feit of werknemers al dan niet deze werkgever willen aanbevelen aan familie, kennissen en vrienden. Toch blijken wel een aantal persoonskenmerken een positieve relatie te hebben op de NPS-score.

Persoonskenmerken die een positieve relatie hebben op de NPS-score:

- Belangrijkste vertrekredenen zijn privé (niet/minder gerelateerd aan werkgever). Deze zijn niet gespecificeerd door de respondent, maar hierbij kan gedacht worden aan gezondheidsproblemen, verhuizing naar een andere regio, andere carrièrewensen. Als privéredenen bepalend zijn geweest voor het vertrek, dan wordt de kans op een hoge NPS-score groter.
- De lengte van het dienstverband bij de ex-werkgever. Hoe langer dit dienstverband is geweest, hoe hoger de NPS-score. Dit geldt ook andersom. Als medewerkers minder dan 1 jaar bij een werkgever zijn geweest, dan wordt de kans op een hoge NPS-score lager. Dit zou zowel kunnen duiden op een kwalitatief laagwaardige onboarding bij een nieuwe werkgever, maar ook op een selectie-effect. Als een nieuwe baan niet bevalt, zullen veel werknemers – wanneer zij kansen hebben op de arbeidsmarkt – zelf gaan zoeken naar een nieuwe baan.
- Leeftijd. Er is een positieve relatie met de NPS-score. Dit is dus nog een extra effect, naast lengte van het dienstverband. Van oudere medewerkers zal een werkgever sneller een aanbeveling krijgen dan van een jongere.
- De overige kenmerken, zoals werkervaring in zorg en welzijn en het type functie, hebben geen significant verband met de NPS (zie verder bijlage 8).

6. In hoeverre blijven medewerkers in de sector Zorg en Welzijn?

De respondenten werden bevraagd naar hun nieuwe werksituatie. Tabel 33a en Tabel 33b geven een overzicht van de antwoorden.

Tabel 33a: Verdeling naar toekomstige situatie van totale groep respondenten

Toekomstige situatie	Totale groep respondenten
Werkzaam in dezelfde branche	37,0%
Werkzaam in andere branche binnen de sector zorg en welzijn	31,9%
Werkzaam in dezelfde branche als zelfstandige/freelancer binnen de sector zorg en welzijn	2,6%
Werkzaam in een andere branche als zelfstandige/freelancer binnen de sector zorg en welzijn	0,9%
Werkzaam buiten de sector zorg en welzijn	15,2%
Werkzoekende	5,3%
Niet-werkzoekende	7,0%

Tabel 33b: Verdeling naar toekomstige situatie van cliëntgebonden respondenten

Toekomstige situatie	Cliëntgebonden respondenten
Werkzaam in dezelfde branche	40,4%
Werkzaam in andere branche binnen de sector zorg en welzijn	34,5%
Werkzaam in dezelfde branche als zelfstandige/freelancer binnen de sector zorg en welzijn	2,9%
Werkzaam in een andere branche als zelfstandige/freelancer binnen de sector zorg en welzijn	0,8%
Werkzaam buiten de sector zorg en welzijn	10,2%
Werkzoekende	4,6%
Niet-werkzoekende	6,7%

Wat opvalt in beide tabellen is dat het overgrote deel van de respondenten (72,4% voor de totale groep en 78,6% voor het cliëntgebonden personeel) werkzaam blijft binnen de sector. En het gedeelte daarvan dat ervoor kiest om te werken als zelfstandige/freelancer is ook gering: 3,5% voor de totale groep respondenten en 3,7% voor de cliëntgebonden respondenten. Wanneer de zelfstandigen vergeleken worden met het totaal van het aantal respondenten dat binnen de sector actief blijft is dit voor beide groepen krap 5%.

Opvallend is ook de groep werkzoekenden van ongeveer 5%, vooral omdat alleen de respondenten zijn meegenomen die op eigen initiatief vertrokken zijn bij de werkgever. Mogelijk vindt een deel van deze groep respondenten alsnog een baan binnen de sector zorg en welzijn. Wat ook opvalt is de categorie niet-werkzoekenden, voor beide groepen ongeveer 7% van de respondenten. De belangrijkste vertrekredenen van de groep liggen niet in de directe invloedssfeer van de werkgever (privéredenen: 39,2%, werk-privé: 25,5%, gezondheidsredenen: 19,3%).

Een groot deel van de verpleegkundigen (85,5%) blijft na het vertrek bij hun werkgever in zorg en welzijn werken. De overgrote meerderheid hiervan, 83,1%, gaat weer in loondienst werken en 2,7% gaat als zzp'er aan de slag.

Figuur 9. Verdeling verpleegkundigen naar toekomstige situatie



70% van de uitstromers binnen één jaar blijft werken in Zorg en Welzijn
 21 % gaat uit de zorg: verlaat de zorg (13%) of wordt werkzoekend (8%)
 9% is niet-werkzoekende.

Vertrekkers versus blijvers

De groep respondenten die heeft aangegeven aan het werk te gaan buiten de sector Zorg en Welzijn is een interessante groep wanneer je je richt op beleidsinterventies rond behoud. Deze verminderen direct de personele capaciteit van de arbeidsmarkt van zorg en welzijn. Voor de totale groep respondenten is het aandeel groter dan voor de cliëntgebonden respondenten. Dit is uiteraard te verklaren doordat de respondenten met een niet-cliantgebonden functies doorgaans functies bekleden waar ook vraag naar is buiten de sector Zorg en Welzijn en daardoor de overstap van sector eenvoudiger is.

In hoeverre verschillen de vertrekredenen en tevredenheid op onderdelen van het werk tussen medewerkers die de sector verlieten en professionals die bij een andere werkgever in Zorg en Welzijn gingen werken? Voor de groep cliëntgebonden respondenten maken we een vergelijking.

Vertrekredenen

Cliëntgebonden respondenten die uit de sector vertrokken, noemen het vaakst de vertrekredenen 'Manier van werken & aansturing leidinggevende', terwijl bij de professionals die in de sector blijven werken 'Uitdaging in werkzaamheden' op één staat. Beide groepen geven bijna net zo vaak 'loopbaanmogelijkheden' als belangrijkste vertrekredenen. Wat opvalt is dat er enkele vertrekredenen in de top tien staan van 'vertrekkers' die niet voorkomen in die van de 'blijvers': contracturen (te weinig of teveel of soort dienstverband), privéomstandigheden en het behalen van de opleiding of het einde van de vakantiebaan. Bij 'blijvers' lijkt reisafstand een grotere rol te spelen dan bij vertrekkers, evenals werkstress / werkdruk binnen de functie en de werktijden binnen de functie.

Tabel 34 Top 10 vertrekredenen blijvers versus vertrekkers .

Blijvers	Percentage	Vertrekkers	Percentage
1. Uitdaging in werkzaamheden	19,0%	1. Manier van werken in de organisatie en aansturing door mijn leidinggevende	19,6%
2. Loopbaanmogelijkheden	18,4%	2. Loopbaanmogelijkheden	19,2%
3. Manier van werken in de organisatie en aansturing door mijn leidinggevende	17,3%	3. Uitdaging in werkzaamheden	14,4%
4. Werksfeer en samenwerking binnen de afdeling/het team/ de organisatie	16,4%	4. Inhoud van mijn werk en/ of de cliënten, patiënten aan wie zorg, ondersteuning verleend werd	13,8%
5. Inhoud van mijn werk en/ of de cliënten, patiënten aan wie zorg, ondersteuning verleend werd	12,7%	5. Werksfeer en samenwerking binnen de afdeling/het team/ de organisatie	13,2%
6. Reisafstand (afstand woon- en werkverkeer)	12,5%	6. Contracturen (te weinig of te veel uren) en type dienstverband (bijv. vast contract)	10,4%
7. Werk-privé balans	11,0%	7. Salaris en de arbeidsvoorwaarden	10,4%

8. Salaris en de arbeidsvoorwaarden	10,5%	8. Werk-privé balans	9,9%
9. Werkstress/werkdruk binnen mijn functie	10,0%	9. Behalen opleiding andere sector en einde bij- of vakantiebaan	9,5%
10. Werktijden binnen mijn functie	7,8%	10. Privéomstandigheden (reis- of studieplannen, mantelzorg etc.)	9,5%

Waardering

Respondenten die in de sector bleven geven op alle 4 A's een hoger rapportcijfer. Het verschil in rapportcijfer is het grootst wat betreft het onderdeel Arbeidsinhoud. Voornamelijk de stelling 'werk was inhoudelijk leuk' beoordeelden vertrekkers minder goed dan blijvers. De rapportcijfers staan genoteerd in bijlage 5.

7. Hoe krijgen we werknemers die de sector verlaten terug?

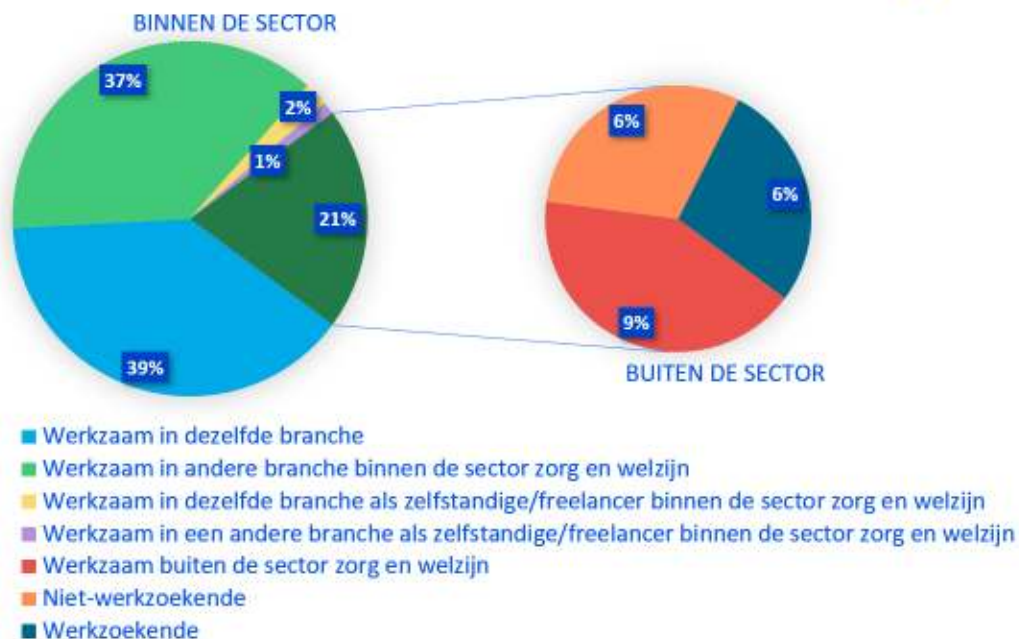
In het vorige hoofdstuk stond de NPS-score centraal. In dit hoofdstuk gaat het om een specifiek type vertrekkende medewerker, namelijk de vertrekkende medewerker die nu werkzaam is buiten de sector Zorg en Welzijn, hierna: ‘vertrekkers’.

1 op de 5 werkt niet in zorg en welzijn

1 op de 5 respondenten gaf bij het invullen van de vragenlijst aan niet (meer) te werken in Zorg en Welzijn. Zij zijn werkzaam buiten Zorg en Welzijn, werkzoekend of niet-werkzoekend (zie figuur 4). Een gedeelte van deze groep (de werkzoekenden en niet-werkzoekenden) kan op een later moment alsnog binnen of buiten de sector Zorg en Welzijn werkzaam zijn.

Figuur 10: Arbeidspositie van vertrokken medewerkers

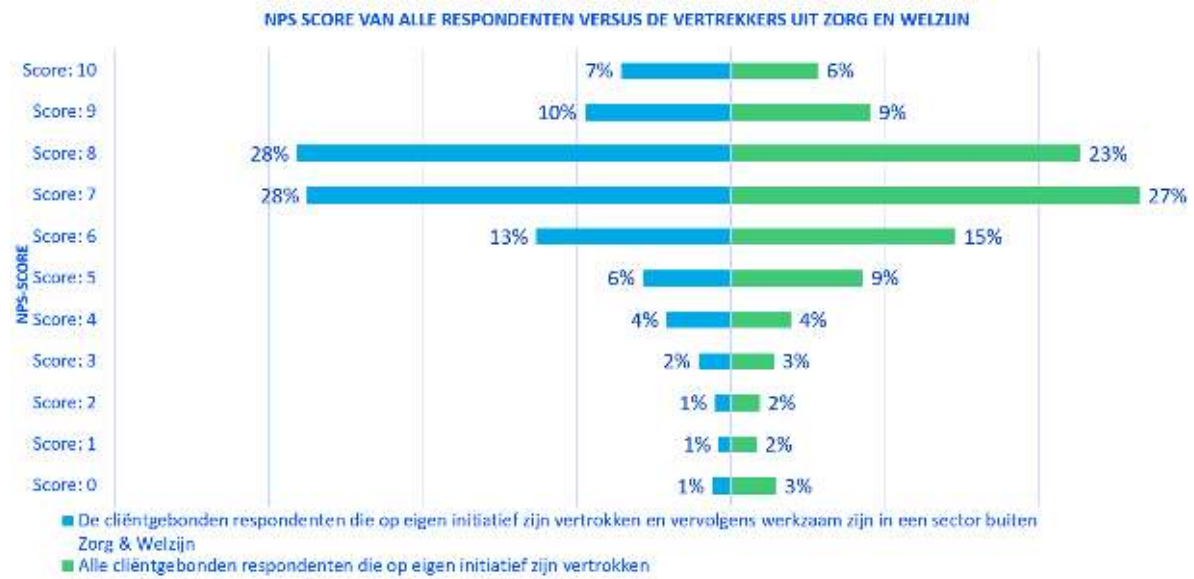
HUIDIGE ARBEIDSPOSITIE VAN VERTROKKEN MEDEWERKERS (%)



Vertrekkers geven ex-werkgever vaker een aanbeveling

Staan medewerkers die de sector verlaten negatief tegenover hun ex-werkgever? Dit blijkt niet het geval te zijn. Gemiddeld geven ze zelfs iets vaker een aanbeveling aan hun oude werkgevers dan alle werkzoekenden (zie figuur 5). De vertrekkers geven vaker een 7 t/m 10 dan gemiddeld. Dit vraagt uiteraard om verder onderzoek, maar aangezien vertrekkers ook vaker aangeven dat hun vertrek kwam doordat het tijd werd voor iets anders, is een mogelijke verklaring dat vertrekkers vooral vanuit een positieve emotie over hun bestemming vertrekken. En dus niet zozeer vertrekken vanuit negatieve aspecten in de huidige werksituatie.

Figuur 11: NPS-score van alle uit eigen initiatief vertrokken medewerkers met cliëntgebonden functies en medewerkers die de sector hebben verlaten

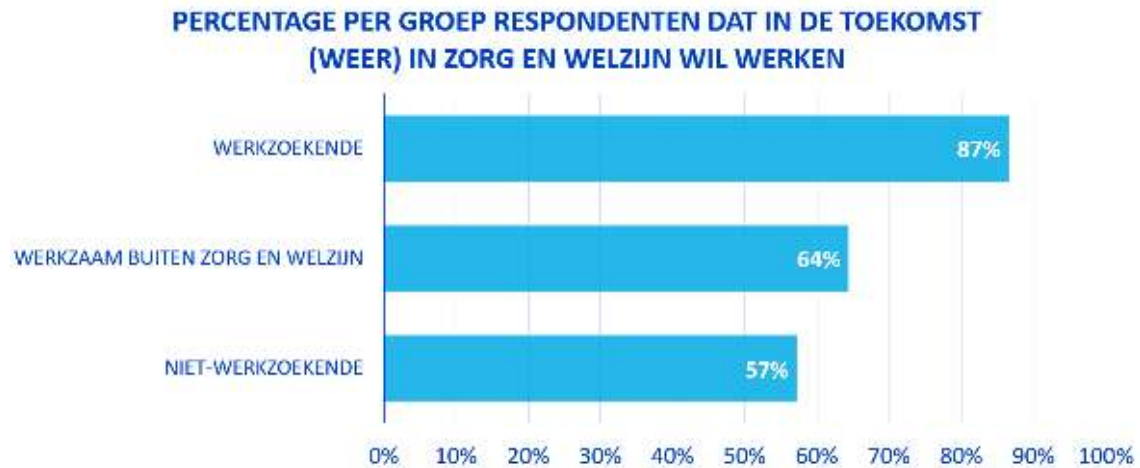


Wie wil er weer werken in Zorg en Welzijn?

Vertrekkers is gevraagd of zij weer willen werken in Zorg en Welzijn. Het aandeel van mensen dat weer wil werken in Zorg en Welzijn wisselt naar huidige arbeidssituatie. Van de werkzoekenden wil bijna iedereen weer werken in Zorg en Welzijn (87 procent) en het laagste aandeel zien we bij 'niet-werkzoekenden' (57 procent). Het aandeel 'weer willen werken in Zorg en Welzijn' bij de vertrekkers zit tussen beide waarden in, namelijk 64 procent. De reden achter het niet zoeken van werk wordt overigens niet aangegeven, maar kan bijvoorbeeld te maken hebben met de privésituatie of met gezondheidsproblemen/arbeidsongeschiktheid. Het niet meer willen werken in zorg en welzijn kan ook betrekking hebben op het niet meer willen werken, ongeacht welke sector.

De vertrekkers staan dus zeker niet negatief tegenover de sectorals geheel. Twee derde zou – op termijn – weer terug willen naar de sector. De specifieke voorkeursfunctie binnen Zorg en Welzijn is daarbij niet uitgevraagd; dit kan dus ook een niet-cliëntgebonden functie zijn. Via aanvullende analyses is gekeken welke kenmerken van medewerkers en kenmerken van de ervaren werkrelatie hier sterk mee samenhangen (zie bijlage 7). De achterliggende vraag is of er 'knoppen' zijn waar we aan kunnen draaien.

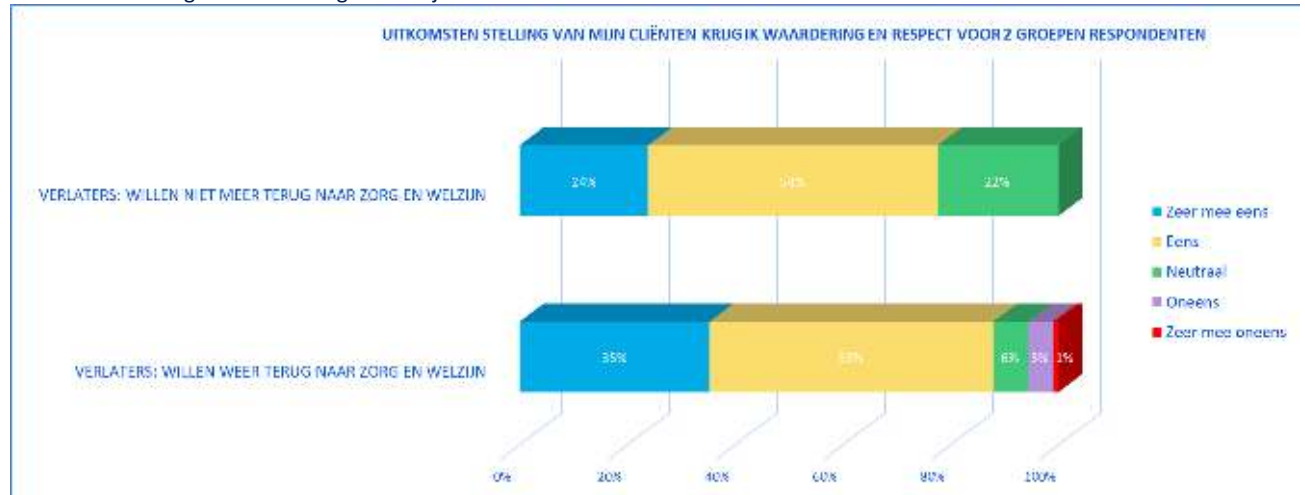
Figuur 12: Aandeel dat weer wil werken in Zorg en Welzijn naar huidige arbeidssituatie



Bereidheid terugkeren groter door 'Inhoud van het werk / samenwerking binnen het team' & 'Waardering van cliënten'

Als de vertrekkers tijdens hun werkzaamheden bij hun ex-werkgever een hoge score hebben gegeven op de inhoud van hun werkzaamheden en de samenwerking met hun team, dan wordt de kans groter dat ze ook weer terug willen keren naar de sector. Een ander belangrijk punt is de waardering van cliënten. Als werknemers de waardering daadwerkelijk in grote mate voelen, dan wordt de kans van een terugkeer groter. Van de verlaters die weer willen werken in Zorg en Welzijn heeft 88 procent waardering ervaren bij cliënten en bij verlaters die niet terug willen heeft 78 procent deze waardering ervaren (zie figuur 13). Nog steeds een hoog percentage, net zoals in alle cliëntgebonden beroepen, maar wel lager dan de respondenten die weer terug zouden willen keren.

Figuur 13: Reactie op stelling 'Van mijn cliënten kreeg ik waardering en respect' door verlaters die wel of niet willen terugkeren naar zorg en welzijn.



Juist de belangrijke 'knoppen' (inhoud van het werk, samenwerking met collega's en waardering van cliënten) zijn de aspecten om te benadrukken bij eventuele 'terugkeercampagnes'. Opvallend is dat 'de kans op terugkeer' niet samenhangt met bijvoorbeeld de score op Leidinggeven, Uitvoerbaarheid, Ontwikkeling en Tijd. De sleutel van de terugkeer lijkt dus eerder te liggen in de essentie van het werk in je team en de toegevoegde waarde van je werkzaamheden voor je cliënten.

Medewerkers met meer werkervaring keren makkelijker terug naar de sector

Inhoud/Team & Cliënten zijn dus de belangrijkste ‘voorspellers’ van een eventuele terugkeer naar de sector. Daarnaast is het belangrijk om te realiseren dat ervaren medewerkers (vanaf één jaar werkervaring) vaker zullen terugkeren in de sector. Dit hoeft niet (alleen) bij de vorige werkgever te zijn. Er is hier mogelijk sprake van een selectie-effect; als een sector niet geschikt is, zullen veel werknemers zo snel mogelijk proberen te vertrekken naar een andere, beter passende, baan in een andere sector.

Verlaters die afkomstig zijn uit de gehandicaptenzorg geven iets vaker aan dat zij weer terug willen keren naar Zorg en Welzijn.

Moeilijker om weer te verleiden om naar de sector terug te keren

De analyses laten verder zien dat de kans op terugkeer voor bepaalde groepen medewerkers afneemt. Met andere woorden: deze variabelen laten een negatief verband zien met de kans op terugkeer.

Deze variabelen zijn:

- Leeftijd
- Vertrekreden (2 belangrijkste): Nee, privéredenen
- Contract: vast
- Uren contract: 25 en meer uren
- Regio: Randstad (excl. Rotterdam)

Het beeld komt naar voren dat als (oudere) medewerkers met een vaste betrekking van een beduidende omvang een besluit hebben genomen, dat zij de kans op terugkeer kleiner inschatten. Ze hebben dan ook vaak een duidelijke keuze gemaakt om een andere stap te zetten. Ook lijkt het voor de sector Zorg en Welzijn in de Randstad wat uitdagender om verlaters weer terug te krijgen. Het groter aantal concurrerende opties binnen de Randstad dan daarbuiten zou dit (mede) kunnen verklaren. Daarnaast zal het voor de sector mogelijk minder nuttig zijn om een terugkeer te promoten onder medewerkers die aangeven vanwege privéredenen te zijn vertrokken.

Bijlage 1. Beschrijving cliëntgebonden functies

De rapportage gaat enkel over op eigen initiatief vertrokken medewerkers met een cliëntgebonden functie.

Cliëntgebonden functies zijn één van onderstaande functies:

- Helpende zorg en welzijn, verzorgingshulp B
- Verzorgende-ig, verzorgende C/D, EVV
- Maatschappelijk werker, sociaal werker, medewerker toegang, buurtwerker/ jeugd- en ouderenwerker
- Hbo-verpleegkundige of wijkverpleegkundige
- Medisch specialist, (psychiater, specialist ouderengeneeskunde, AVG-arts, overig)
- Diëtist, logopedist, mondhygiënist, tandprotheticus
- Creatief therapeut, bewegingsagoog
- GZ psycholoog / klinisch psycholoog / psychotherapeut
- Mbo-verpleegkundige
- Persoonlijk begeleider / ambulante hulpverlener
- Zorg hulp / thuishulp / afdelingsassistent / huishoudelijk medewerker
- Verpleegkundig specialist / Nurse Practitioner / Physician Assistant
- Woonbegeleider, activiteitenbegeleider
- Basisarts, arts in opleiding
- Pedagogisch medewerker (bijv. kinderopvang of gastouderbureau) / peuterspeelzaalleider
- Fysiotherapeut, ergotherapeut, oefentherapie
- Gespecialiseerd verpleegkundige (IC / SEH, dialyse, kinder, oncologie, etc)
- Psycholoog (basis) / gedragswetenschapper / orthopedagoog
- Doktersassistent / triagist
- Teamleider, zorgteammanager, coördinator (cliëntgebonden)
- Apothekersassistent / tandartsassistent
- Jeugdbeschermer, gezinsvoogd, jeugdreclassering
- Operatieassistent / anesthesiemedewerker / medewerker operatieve zorg
- Verloskundige
- Praktijkondersteuner somatiek, GGZ en anders
- Huisarts
- Kraamverzorgende
- Polikliniek assistent

Bijlage 2. Methodiek voor weging

Op de data in de factsheet is een ophogingsfactor toegepast op basis van mobiliteitsdata verzameld en verwerkt door het CBS in het kader van het onderzoeksprogramma AZW. De data zijn opgehoogd naar de branche-indeling van (bruto-)uitstroom van personeel in het eerste kwartaal van 2020. Vanwege de kleine omvang van het aantal respondenten uit de branche Kinderopvang zijn respondenten uit deze branche niet meegenomen in de analyse.

De gehanteerde ophogfactor per branche:

Branche	Ophogingsfactor
Ziekenhuizen	1,4
Geestelijke Gezondheidszorg	1,09
Huisartsen en overige eerstelijns zorg	1,95
Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg	0,84
Gehandicaptenzorg	0,83
Jeugdzorg	1,5
Sociaal Werk/Welzijn en maatschappelijke dienstverlening	1,36

Bijlage 3. Analyse verpleegkundigen

Verpleegkundigen uitgesplitst naar branche, leeftijd, diensttijd en werkervaring

Verpleegkundigen uitgesplitst naar branche, leeftijd, diensttijd en werkervaring						
branche:	VVT	Ziekenhuizen	Jeugdzorg	Sociaal Werk	GGZ	Gehandicapt enzorg
	349	170	2	1	47	32
leeftijd:	15 t/m 19	20 t/m 29	30 t/m 39	40 t/m 49	50 t/m 59	60 t/m 69
	4	205	130	113	119	34
lengte:	0 tot 1 jaar	1 tot 2 jaar	2 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	10 jaar of meer	
	dienstverband	108	94	150	97	156
aantal jaar	0 tot 1 jaar	1 tot 2 jaar	2 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	10 jaar of meer	
	werkervaring:	7	20	110	95	373
toekomst:	Pensioen/ niet- werkzoekend	werkzoekenden	blijvers	verlaters		
	41	18	520	26		

Verpleegkundigen uitgesplitst naar branche, leeftijd, diensttijd en werkervaring gewogen						
branche:	VVT	Ziekenhuizen	Jeugdzorg	Sociaal Werk	GGZ	Gehandicapt enzorg
	47,2%	38,3%	0,5%	0,2%	8,2%	4,3%
leeftijd:	15 t/m 19	20 t/m 29	30 t/m 39	40 t/m 49	50 t/m 59	60 t/m 69
	0,7%	34,2%	22,0%	18,7%	19,4%	4,9%
lengte:	0 tot 1 jaar	1 tot 2 jaar	2 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	10 jaar of meer	
	dienstverband	17,4%	14,9%	24,5%	15,6%	27,5%
aantal jaar	0 tot 1 jaar	1 tot 2 jaar	2 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	10 jaar of meer	
	werkervaring:	1,4%	3,3%	18,4%	15,4%	61,5%

branche:	VVT	Ziekenhuizen	Jeugdzorg	Sociaal Werk	GGZ	Gehandicapt en zorg
	47,2%	38,3%	0,5%	0,2%	8,2%	4,3%

Vertrekredenen verpleegkundigen	Percentages
1. uitdaging in de werkzaamheden	19,9%
2. manier van werken/ aansturing leidinggevende	18,7%
3. loopbaanmogelijkheden	17,0%
4. werk-privé balans	14,7%
5. opleidingsmogelijkheden	13,0%
6. inhoud werk/ type klanten	12,3%
7. werksfeer en samenwerking	11,9%
8. reisafstand (woon-en werkverkeer)	11,5%
9. werkstress/ werkdruk	11,2%
10. communicatie management	8,9%
11. privéomstandigheden	7,9%
12. salaris	7,2%
13. werktijden	6,1%
14. gezondheidsredenen	4,7%
15. fysieke werkomstandigheden	4,3%
16. behalen diploma/ opleiding	3,9%
17. verhuizing	3,8%
18. te weinig/ te veel contracturen	3,5%
19. veiligheid op de werkvloer	3,0%
20. zelfstandigheid in werkzaamheden	0,6%

Verbeterpunten Verpleegkundigen	Percentages
1. Nee, tijd voor iets anders	26,1%
2. Ja, betere communicatie/ luisteren door leidinggevende	22,8%
3. Ja, meer ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden	17,4%
4. Nee, privéomstandigheden	16,0%
5. Ja, verminderen werkdruk	15,0%
6. Ja, verbeteren kwaliteit zorg/ ondersteuning	11,7%
7. Ja, meer aandacht voor persoonlijke omstandigheden	9,9%
8. Ja, veranderingen inhoud van het werk	9,2%
9. Ja, meer salaris of andere arbeidsvoorwaarden	9,2%
10. Ja, verbeteren sociale/fysieke veiligheid	7,9%
11. Ja, aanpassen van werktijden	7,1%
12. Ja, meer opleidingsmogelijkheden	4,4%
13. Ja, betere reiskostenvergoeding	4,1%
14. Ja, bieden van vast contract of andere contracturen	2,5%

Top 10 Vertrekredenen Verpleegkundigen naar branche

Omschrijving vertrekredenen	Totaal	VVT	Ziekenhuizen
1. uitdaging in de werkzaamheden	19,9%	1. 22,1%	3. 17,1%
2. manier van werken/ aansturing leidinggevende	18,7%	2. 21,8%	4. 16,5%
3. loopbaanmogelijkheden	17,0%	3. 16,9%	2. 18,2%
4. werk-privé balans	14,7%	5. 12,6%	5. 15,9%
5. opleidingsmogelijkheden	13,0%	7. 11,7%	6. 15,3%
6. inhoud werk/ type cliënten	12,3%		
7. werksfeer en samenwerking	11,9%	4. 16,3%	
8. reisafstand (woon-en werkverkeer)	11,5%		1. 18,8%
9. werkstress/ werkdruk	11,2%		

10. communicatie management	8,9%		
-----------------------------	------	--	--

Top 10 Vertrekredenen Verpleegkundigen naar diensttijd

Omschrijving vertrekredenen	Totaal	0-1 jr	1-2 jr	2-5 jr	5-10 jr	10 jr en meer
1. uitdaging in de werkzaamheden	19,9%	2. 17,6%	2. 21,4%	1. 22,4%	3. 18,5%	2. 19,3%
2. manier van werken/ aansturing leidinggevende	18,7%	5. 14,3%	5. 15,6%	3. 18,9%	2. 18,8%	1. 23,1%
3. loopbaanmogelijkheden	17,0%		3. 20,2%	4. 14,7%	1. 19,6%	4. 18,3%
4. werk-privé balans	14,7%	4. 16,5%			4. 16,4%	3. 18,4%
5. opleidingsmogelijkheden	13,0%		1. 22%	2. 19,1%		
6. inhoud werk/ type cliënten	12,3%	1. 18,3%	4. 17,2%	5. 13,5%		
7. werksfeer en samenwerking	11,9%	3. 16,7%				
8. reisafstand (woon-en werkverkeer)	11,5%					
9. werkstress/ werkdruk	11,2%					5. 14,0%
10. communicatie management	8,9%					

Top 10 Vertrekredenen Verpleegkundigen naar leeftijd

Omschrijving vertrekredenen	Totaal	20 t/m 29 jr	30 t/m 39 jr	40 t/m 49 jr	50 t/m 59 jr
1. uitdaging in de werkzaamheden	19,9%	2. 22,7%	4. 14,1%	1. 24,6%	2. 19,6%
2. manier van werken/ aansturing leidinggevende	18,7%		2. 21,6%	2. 18,8%	1. 27,9%
3. loopbaanmogelijkheden	17,0%	3. 21,3%	3. 18,8%	3. 18,6%	
4. werk-privé balans	14,7%		1. 28,1%		4. 13,9%
5. opleidingsmogelijkheden	13,0%	1. 24,6%			

6. inhoud werk/ type cliënten	12,3%	5. 13,8%		4. 15,3%	5. 13,1%
7. werksfeer en samenwerking	11,9%			5. 15,2%	
8. reisafstand (woon-en werkverkeer)	11,5%	4. 14,9%			
9. werkstress/ werkdruk	11,2%		5. 13,8%		3. 16,7%
10. communicatie management	8,9%				

Verbeterpunten Verpleegkundigen naar branche

Omschrijving verbeterpunt	Totaal	VVT	Ziekenhuizen
1. Nee, tijd voor iets anders	26,1%	2. 23,5%	1. 26,5%
2. Ja, betere communicatie/ luisteren door leidinggevende	22,8%	1. 26,6%	2. 20,6%
3. Ja, meer ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden	17,4%	3. 16,9%	3. 20%
4. Nee, privéomstandigheden	16,0%	5. 14,3%	4. 18,2%
5. Ja, verminderen werkdruk	15,0%	4. 15,8%	5. 15,9%
6. Ja, verbeteren kwaliteit zorg/ ondersteuning	11,7%		
7. Ja, meer aandacht voor persoonlijke omstandigheden	9,9%		
8. Ja, veranderingen inhoud van het werk	9,2%		
9. Ja, meer salaris of andere arbeidsvoorwaarden	9,2%		
10. Ja, verbeteren sociale/fysieke veiligheid	7,9%		
11. Ja, aanpassen van werktijden	7,1%		
12. Ja, meer opleidingsmogelijkheden	4,4%		
13. Ja, betere reiskostenvergoeding	4,1%		
14. Ja, bieden van vast contract of andere contracturen	2,5%		

Verbeterpunten Verpleegkundigen naar leeftijd

Omschrijving verbeterpunt	Tot. (n: 605)	20 t/m 29 jr (n: 205)	30 t/m 39 jr (n: 130)	40 t/m 49 jr (n: 113)	50 t/m 59 jr (n:119)
1. Nee, tijd voor iets anders	26,1%	1. 27,1%	2. 19,2%	1. 32,3%	2. 25,8%
2. Ja, betere communicatie/ luisteren door leidinggevende	22,8%	5. 13,7%	1. 25,1%	2. 26%	1. 33,1%
3. Ja, meer ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden	17,4%	2. 24,3%	4. 17,6%	4. 16,4%	
4. Nee, privéomstandigheden	16,0%	3. 16,1%	5. 16,3%	5. 11,3%	3. 16,2%
5. Ja, verminderen werkdruk	15,0%	4. 14,6%	3. 19%		4. 15,5%
6. Ja, verbeteren kwaliteit zorg/ ondersteuning	11,7%				
7. Ja, meer aandacht voor persoonlijke omstandigheden	9,9%				
8. Ja, veranderingen inhoud van het werk	9,2%			3. 16,6%	5. 15%
9. Ja, meer salaris of andere arbeidsvoorwaarden	9,2%				
10. Ja, verbeteren sociale/fysieke veiligheid	7,9%				
11. Ja, aanpassen van werktijden	7,1%				
12. Ja, meer opleidingsmogelijkheden	4,4%				
13. Ja, betere reiskostenvergoeding	4,1%				
14. Ja, bieden van vast contract of andere contracturen	2,5%				

Score 4 A's verpleegkundigen naar branche

Groep	Inhoud	Omstandigheden	Verhoudingen	Voorwaarden
Verpleegkundigen	6,8	6,2	6,3	6,4

Verpleegkundigen	Inhoud	Omstandigheden	Verhoudingen	Voorwaarden
Naar branche:				
Alle branches (excl. Kinderopvang)	6,8	6,2	6,3	6,4
Verpleging, verzorging en thuiszorg	6,6	6,6	6,1	6,1
Ziekenhuizen	7,1	7,1	6,3	6,6
GGZ	6,7	6,7	6,0	5,7
Gehandicaptenzorg	6,5	6,5	5,9	6,3

De bovenstaande tabel laat zien dat de uitstromende verpleegkundigen afkomstig uit de ziekenhuizen de hoogste scores geven voor de 4A's. In de gehandicaptenzorg worden, op de arbeidsinhoud na, de laagste cijfers behaald.

Score 4 A's verpleegkundigen naar lengte contract/ dienstverband

Verpleegkundigen	Inhoud	Omstandigheden	Verhoudingen	Voorwaarden
naar diensttijd:				
0 tot 1 jaar	6,5	6,1	6,3	6,2
1 tot 2 jaar	6,5	6,2	6,4	6,3
2 tot 5 jaar	6,7	6,0	6,1	6,3
5 tot 10 jaar	7,1	6,3	6,5	6,6
10 jaar of meer	7,0	6,2	6,2	6,6

De bovenstaande tabel laat zien dat de uitstromende verpleegkundigen die korter dan vijf jaar in dienst zijn over het algemeen een lagere score op de 4A's geven. Uit de regressie-analyse over de periode 1 oktober 2019 t/m 31 maart 2020 blijkt dat verpleegkundigen die nog geen jaar in dienst de arbeidsvoorwaarden significant lagere waardering dan verpleegkundigen die een langer dienstverband hebben. De verpleegkundigen die uitstromen na een dienstverband van 5 jaar of langer geven ook nog een significant hogere score op de arbeidsinhoud en -omstandigheden, dan de verpleegkundigen die binnen een jaar bij hun werkgever vertrekken.

Wat valt op voor de verpleegkundigen als er naar het verband tussen een aantal geclusterde stellingen en de scores op deze 4 A's gekeken wordt?

- Goede overige arbeidsvoorwaarden, een goede sfeer in de organisatie en betrokkenheid in de besluitvorming leiden tot een hogere score op de arbeidsverhoudingen en -voorwaarden.
- Voldoende loopbaan-, scholing-, doorgroei- en -ontwikkelingsmogelijkheden hebben een positieve invloed op de waardering van de arbeidsinhoud en -voorwaarden, maar hebben een negatief verband met de arbeidsverhoudingen
- Een positieve waardering van de stijl, samenwerking met, aandacht en begeleiding van de leidinggevende leidt tot hogere score op alle 4 A's.
- Een juist salaris is gunstig voor de waardering van de arbeidsvoorwaarden, maar heeft geen positief verband met de andere 3A's.
- Voldoende tijd en collega's om het werk uit te voeren en een goede werkdruk hebben een positief invloed op de waardering van de arbeidsinhoud- en omstandigheden.
- Respect en waardering van de cliënten is niet van positieve invloed op de waardering van 4A's.
- Leuk werk en een goede sfeer en samenwerking binnen het team is van positieve invloed op de waardering van de arbeidsinhoud- en verhoudingen.
- Het eigen werk kunnen (in)plannen en een juiste werk-privé balans houdt verband met meer waardering voor de arbeidsomstandigheden- en voorwaarden.
- Goede uitvoerbaarheid van het werk, zowel fysiek, mentaal, als met voldoende (hulpmiddelen) leidt tot een hogere score op de arbeidsomstandigheden.
- Verpleegkundigen die drie dagen per week of minder werken zijn positiever over hun arbeidsinhoud dan verpleegkundigen die 25 uur of meer per week werken.
- Verpleegkundigen die aangeven dat de werkgever hun vertrek niet had kunnen voorkomen vanwege een vertrekreden in de privésfeer geven een hoger cijfer voor de arbeidsomstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden

Vertrekredenen verpleegkundigen naar diensttijd

Omschrijving vertrekredenen	Totaal	0-1 jr	1-2 jr	2-5 jr	5-10jr	10 jr en meer
1. uitdaging in de werkzaamheden	19,9%	2. 17,6%	2. 21,4%	1. 22,4%	3. 18,5%	2. 19,3%
2. manier van werken/ aansturing leidinggevende	18,7%	5. 14,3%	5. 15,6%	3. 18,9%	2. 18,8%	1. 23,1%
3. loopbaanmogelijkheden	17,0%		3. 20,2%	4. 14,7%	1. 19,6%	4. 18,3%
4. werk-privé balans	14,7%	4. 16,5%			4. 16,4%	3. 18,4%
5. opleidingsmogelijkheden	13,0%		1. 22%	2. 19,1%		
6. inhoud werk/ type cliënten	12,3%	1. 18,3%	4. 17,2%	5. 13,5%		
7. werksfeer en samenwerking	11,9%	3. 16,7%				

8. reisafstand (woon-en werkverkeer)	11,5%					
9. werkstress/ werkdruk	11,2%					5. 14,0%
10. communicatie management	8,9%					

Ook na lengte van het dienstverband zijn er onder verpleegkundigen een aantal verschillen in vertrekredenen en genoemde verbeterpunten voor de werkgever:

- Verpleegkundigen die korter dan één jaar in dienst zijn noemen inhoud van het werk en het type cliënten het vaakst als vertrekredenen, ook werksfeer en samenwerking scoort als vertrekredenen hoger. Veranderingen in het werk en meer aandacht voor de persoonlijke omstandigheden scoren ook hoger als verbeterpunt. Toch geeft deze groep het vaakst aan dat hun vertrek niet voorkomen had kunnen worden vanwege privé-omstandigheden.
- Bij verpleegkundigen die één tot twee jaar in dienst waren, worden opleidingsmogelijkheden als belangrijkste vertrekredenen genoemd. Ook de inhoud van het werk speelt hier een grotere rol als vertrekredenen. Het verminderen van werkdruk en verbeteren van de kwaliteit van de zorg worden ook vaker als verbeterpunt aangegeven.
- Verpleegkundigen die tussen de twee en vijf jaar in dienst waren, noemen opleidingsmogelijkheden en inhoud van het werk ook vaker als vertrekredenen. Daarbij geven ze vaker dan de andere leeftijdsgroepen aan dat meer salaris of andere arbeidsvoorwaarden hun vertrek had kunnen voorkomen.
- De top vijf van vertrekredenen en verbeterpunten van verpleegkundigen die tussen de vijf en tien jaar werkzaam waren, komt grotendeels overeen met de totale groep van verpleegkundigen. Loopbaanmogelijkheden is de belangrijkste vertrekredenen en het bieden van meer doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden wordt vaker als verbeterpunt genoemd. Opvallend genoeg staat werktijden als vertrekredenen in de top vijf.
- Verpleegkundigen die tien jaar of meer werkzaam zijn bij werkgever noemen de manier van werken en aansturing door de leidinggevende het vaakst als vertrekredenen, ook staat een betere communicatie door de leidinggevende bovenaan als verbeterpunt. Bij deze groep staat werkdruk en werkstress in de top vijf van vertrekredenen en het verminderen daarvan wordt ook vaker als reden genoemd om vertrek te voorkomen.

Top tien verbeterpunten: blijvers versus vertrekkers

Blijvers	Percentage	Vertrekkers	Percentage
1. Niets, het werd tijd voor iets anders	29,6%	1. Niets, het werd tijd voor iets anders	39,3%
2. Beter communiceren / luisteren door direct leidinggevende	22,0%	2. Beter communiceren / luisteren door direct leidinggevende	20,0%
3. Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden bieden	17,0%	3. Niets, mijn vertrekreden lag in de privésfeer	17,3%
4. Verminderen van de werkdruk	12,9%	4. Meer ontwikkel / doorgroeimogelijkheden bieden	13,6%
5. Niets, mijn vertrekreden lag in de privésfeer	12,0%	5. Bieden van meer salaris of andere arbeidsvoorwaarden	10,5%
6. Bieden van meer salaris of andere arbeidsvoorwaarden	11,5%	6. Veranderingen in de inhoud van het werk	10,3%
7. Verbeteren van de kwaliteit van zorg / ondersteuning aan de (interne) cliënten/ patiënten	10,2%	7. Meer aandacht voor persoonlijke omstandigheden	8,5%
8. Veranderingen in de inhoud van het werk	10,0%	8. Verbeteren van de kwaliteit van zorg / ondersteuning aan de (interne) cliënten/ patiënten	8,2%
9. Meer aandacht voor persoonlijke omstandigheden	8,0%	9. Verminderen van de werkdruk	7,9%
10. Verbeteren van de sociale en/of fysieke veiligheid op de werkvloer	7,7%	10. Verbeteren van de sociale en/of fysieke veiligheid op de werkvloer	6,6%

Verpleegkundigen naar diensttijd	Inhoud	Omstandigheden	Verhoudingen	Voorwaarden
0 tot 1 jaar	6,5	6,1	6,3	6,2
1 tot 2 jaar	6,5	6,2	6,4	6,3
2 tot 5 jaar	6,7	6	6,1	6,2
5 tot 10 jaar	7,1	6,3	6,5	6,6
10 jaar of meer	7	6,2	6,2	6,6

Verpleegkundigen naar branche	NPS:
Alle branches (excl. Kinderopvang)	6,2

Verpleging, verzorging en thuiszorg	6
Ziekenhuizen	6,6
GGZ	5,8
Gehandicaptenzorg	6,2

Verpleegkundigen naar diensttijd	NPS:
0 tot 1 jaar	5,9
1 tot 2 jaar	6,2
2 tot 5 jaar	6
5 tot 10 jaar	6,6
10 jaar of meer	6,5

Vraag	Categorie vragenlijst	Cluster
V051: Het salaris was ten opzichte van mijn werkzaamheden juist	Voorwaarden	Salaris
V034: Ik kon mijn werk goed combineren met mijn privéleven	Omstandigheden	Plannen/ Planning
V052: Ik ben tevreden over de geboden werktijden.	Voorwaarden	
V028: Ik kon (in overleg met collega's) mijn eigen cliënten/patiënten, diensten of rooster plannen	Omstandigheden	
V30: Mijn werk was lichamelijk goed uitvoerbaar.	Omstandigheden	Uitvoer- baarheid
V032: Tijdens het uitvoeren van mijn werk voelde ik mij veilig.	Omstandigheden	
V027: Ik beschikte voldoende over de juiste middelen en voorzieningen om mijn werk uit te voeren.	Omstandigheden	
V031: Mijn werk was mentaal goed uitvoerbaar.	Omstandigheden	
V023: De administratieve taken in mijn werk waren (wat betreft tijd en belasting) goed uit te voeren.	Inhoud	Tijd

V033: Er waren voldoende collega's om het werk te kunnen uitvoeren.	Omstandigheden	
V022: Ik had voldoende tijd om goede zorg en ondersteuning aan mijn cliënten/patiënten te geven.	Inhoud	
V029: Mijn werkdruk was doorgaans in balans.	Omstandigheden	
V018: Mijn werk was inhoudelijk leuk.	Inhoud	Inhoud/Team
V019: In mijn werk kreeg ik voldoende zelfstandigheid (bijvoorbeeld zelf bepalen van werkvolgorde) en verantwoordelijkheid.	Inhoud	
V041: De samenwerking met mijn collega's verliep goed.	Verhoudingen	
V039: De sfeer in mijn team/op mijn afdeling was goed.	Verhoudingen	
V053: Ik vind dat ik voldoende scholing en/of opleidingsmogelijkheden heb gekregen	Voorwaarden	Ontwikkeling
V054: Ik vind dat ik voldoende doorgroei- en/of ontwikkelingsmogelijkheden heb gekregen.	Voorwaarden	
V055: Ik vind dat ik voldoende mogelijkheden om nieuwe taken/verantwoordelijkheden in mijn werk aan te leren heb gekregen.	Voorwaarden	
V021: Er is voldoende gebruik gemaakt van mijn capaciteiten.	Inhoud	
V020: Binnen mijn functie was er voldoende ruimte voor (mijn) ontwikkeling.	Inhoud	
V057: De overige arbeidsvoorwaarden hebben aan mijn verwachtingen voldaan.	Voorwaarden	overig/ onbekend
V040: De sfeer in de rest van de organisatie was goed.	Verhoudingen	
V045: Binnen de organisatie werd ik voldoende betrokken bij belangrijke besluiten.	Verhoudingen	
V047: Van mijn werkgever kreeg ik voldoende waardering.	Verhoudingen	leidinggeven

V035: Mijn werkgever schonk voldoende aandacht aan mijn werkomstandigheden.	Omstandigheden	
V056: De manier waarop mijn direct leidinggevende mijn werk beoordeelde en dit met mij besprak heb ik als prettig ervaren.	Voorwaarden	
V042: De samenwerking met mijn direct leidinggevende verliep goed	Verhoudingen	
V044: Mijn direct leidinggevende had een prettige manier van leidinggeven.	Verhoudingen	
V043: Mijn direct leidinggevende kon mij goed begeleiden/ en of ondersteunen wanneer dit nodig was.	Verhoudingen	

Bijlage 4: Analyse vertrekkers binnen een jaar

Vertrekredenen per branche:	
Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg	1. Werksfeer en samenwerking
	2. Manier van werken en aansturing
	3. Contract uren type dienstverband
	4. Inhoud werk of cliëntengroep
	5. Privé omstandigheden
Ziekenhuizen	1. Loopbaan mogelijkheden
	2. Inhoud werk of cliëntengroep
	3. Privé omstandigheden
	4. Uitdaging werkzaamheden
	5. reisafstand
Geestelijke Gezondheidszorg	1. Loopbaanmogelijkheden
	2. Werksfeer en samenwerking
	3. Inhoud werk of cliëntengroep
	4. Uitdaging werkzaamheden
	5. reisafstand
Gehandicaptenzorg	1. Inhoud werk of cliëntengroep
	2. Werksfeer en samenwerking
	3. Uitdaging werkzaamheden
	4. Loopbaanmogelijkheden
	5. Privé omstandigheden
Overige (behalve Kinderopvang)	1. Uitdaging werkzaamheden
	2. Manier van werken en aansturing
	3. Inhoud werk of cliëntengroep

	4. Privé omstandigheden
	5. Werk-privé balans

Bijlage 5: Rapportcijfers Vertrekkers en blijvers

Arbeidsinhoud

	Vertrekkers	Blijvers
Rapportcijfer	6,58	6,83
Werk was inhoudelijk leuk	3,76	3,97
Voldoende zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in werk	3,85	3,81
Binnen functie voldoende ruimte voor ontwikkeling	3,10	3,21
Voldoende gebruik gemaakt van capaciteiten	3,04	3,06
Voldoende tijd voor cliënten/patiënten	3,19	3,12
Administratieve taken (tijd en belasting) goed uit te voeren	3,17	3,08

Arbeidsomstandigheden

	Vertrekkers	Blijvers
Rapportcijfer	6,27	6,32
Voldoende middelen en voorzieningen om werk uit te voeren	3,57	3,65
Mijn werkdruk was doorgaans in balans	3,23	3,04
Mijn werk was lichamelijk goed uitvoerbaar	3,64	3,69
Mijn werk was mentaal goed uitvoerbaar	3,53	3,52
Tijdens het uitvoeren van mijn werk voelde ik mij veilig	3,66	3,67
Er waren voldoende collega's om het werk uit te voeren.	3,00	2,94

Ik kon mijn werk goed combineren met mijn privéleven	3,47	3,43
Werkgever voldoende aandacht aan werkomstandigheden	3,02	2,98

Arbeidsverhoudingen

	Vertrekkers	Blijvers
Rapportcijfer	6,23	6,30
De sfeer in mijn team/op mijn afdeling was goed	3,56	3,63
De sfeer in de rest van de organisatie was goed	3,29	3,33
De samenwerking met mijn collega's verliep goed	3,65	3,80
De samenwerking met direct leidinggevende verliep goed	3,47	3,46
Leidinggevende kon begeleiden/ ondersteunen wanneer nodig	3,17	3,23
Leidinggevende had een prettige manier van leidinggeven	3,29	3,28
Binnen organisatie voldoende betrokken bij besluiten	2,89	2,78
Van cliënten/patiënten kreeg ik waardering en respect	4,16	4,16
Van mijn werkgever kreeg ik voldoende waardering	3,24	3,18

Arbeidsvoorwaarden

	Vertrekkers	Blijvers
Rapportcijfer	6,39	6,44
Salaris was ten opzichte van mijn werkzaamheden juist	3,09	3,17
Ik ben tevreden over de geboden werktijden	3,57	3,53

Voldoende scholing / opleidingsmogelijkheden gekregen	3,30	3,43
Voldoende doorgroei / ontwikkelingsmogelijkheden gekregen	3,06	3,11
Voldoende mogelijkheden om nieuwe taken aan te leren	3,22	3,26
Hoe leidinggevende werk beoordeelde en besprak was prettig	3,27	3,22
Overige arbeidsvoorwaarden voldeden aan verwachtingen	3,41	3,47

Hoe waarschijnlijk is het dat je 'organisatie' aan kennissen, familie en vrienden zal aanbevelen?

NPS			
Vertrekkers	6,21	Blijvers	6,30

Bijlage 6: Geclusterde variabelen

De afzonderlijke stellingen over de inhoud, voorwaarden, omstandigheden en verhoudingen, zoals “Ik ben tevreden over de geboden werktijden” en “Tijdens het uitvoeren van mijn werk voelde ik mij veilig”, zijn geclusterd tot 9 categorieën. De samengevoegde stellingen vertonen statistisch gezien hetzelfde ‘gedrag’. Dit blijkt ook uit de uitgerekende reliability score per categorie (0,67 tot en met 0,93). Twee categorieën, namelijk Cliënten en Salaris, bestaan echter maar uit 1 stelling, omdat er geen goede statistische clustering te maken is.

Cluster:	Stellingen bij cluster:	Categorie vragenlijst:
Cliënten (1 variabele, maximale score is 5)	Van mijn cliënten kreeg ik waardering en respect.	Voorwaarden
Salaris (1 variabele, maximale score is 5)	Het salaris was ten opzichte van mijn werkzaamheden juist.	Voorwaarden
Plannen (3 variabelen, maximale score is 15)	Ik kon mijn werk goed combineren met mijn privéleven.	Omstandigheden
	Ik ben tevreden over de geboden werktijden.	Voorwaarden
	Ik kon (in overleg met collega's) mijn eigen cliënten/patiënten, diensten of rooster plannen.	Omstandigheden
Uitvoerbaarheid [MR1] (4 variabelen, , maximale score is 20)	Mijn werk was lichamelijk goed uitvoerbaar.	Omstandigheden
	Tijdens het uitvoeren van mijn werk voelde ik mij veilig.	Omstandigheden
	Ik beschikte voldoende over de juiste middelen en voorzieningen om mijn werk uit te voeren.	Omstandigheden
	Mijn werk was mentaal goed uitvoerbaar.	Omstandigheden
Tijd (4 variabelen, maximale score is 20)	De administratieve taken in mijn werk waren (wat betreft tijd en belasting) goed uit te voeren.	Inhoud
	Er waren voldoende collega's om het werk te kunnen uitvoeren.	Omstandigheden

	Ik had voldoende tijd om goede zorg en ondersteuning aan mijn cliënten/ patiënten te geven.	Inhoud
	Mijn werkdruk was doorgaans in balans.	Omstandigheden
Inhoud/Team (4 variabelen, maximale score is 20)	Mijn werk was inhoudelijk leuk.	Inhoud
	In mijn werk kreeg ik voldoende zelfstandigheid (bijvoorbeeld zelf bepalen van werkvolgorde) en verantwoordelijkheid.	Inhoud
	De samenwerking met mijn collega's verliep goed.	Verhoudingen
	De sfeer in mijn team/op mijn afdeling was goed.	Verhoudingen
Ontwikkeling (5 variabelen, maximale score is 25)	Ik vind dat ik voldoende scholing en/of opleidingsmogelijkheden heb gekregen	Voorwaarden
	Ik vind dat ik voldoende doorgroei- en/of ontwikkelingsmogelijkheden heb gekregen.	Voorwaarden
	Ik vind dat ik voldoende mogelijkheden om nieuwe taken/verantwoordelijkheden in mijn werk aan te leren heb gekregen.	Voorwaarden
	Er is voldoende gebruik gemaakt van mijn capaciteiten.	Inhoud
	Binnen mijn functie was er voldoende ruimte voor (mijn) ontwikkeling.	Inhoud
Sfeer/Inspraak (3 variabelen, maximale score is 15)	De overige arbeidsvoorwaarden hebben aan mijn verwachtingen voldaan.	Voorwaarden
	De sfeer in de rest van de organisatie was goed.	Verhoudingen
	Binnen de organisatie werd ik voldoende betrokken bij belangrijke besluiten.	Verhoudingen

Leidinggeven (6 variabelen, maximale score is 30)	Van mijn werkgever kreeg ik voldoende waardering.	Verhoudingen
	Mijn werkgever schonk voldoende aandacht aan mijn werkomstandigheden.	Omstandigheden
	De manier waarop mijn direct leidinggevende mijn werk beoordeelde en dit met mij besprak heb ik als prettig ervaren.	Voorwaarden
	De samenwerking met mijn direct leidinggevende verliep goed	Verhoudingen
	Mijn direct leidinggevende had een prettige manier van leidinggeven.	Verhoudingen
	Mijn direct leidinggevende kon mij goed begeleiden/ en of ondersteunen wanneer dit nodig was.	Verhoudingen

Bijlage 7: Lineaire regressie ‘Weer willen werken in Zorg en Welzijn’

Lineaire multivariate regressies zijn uitgevoerd om meer duidelijkheid te krijgen over de samenhang tussen het wel of niet weer willen werken in Zorg en Welzijn met persoonskenmerken, zoals leeftijd, geslacht of dienstverband, en de waardering van de werkzaamheden bij de ex-werkgever. Deze analyse is alleen uitgevoerd onder medewerkers die op dit moment niet werken binnen Zorg en Welzijn.

Het ‘Weer willen werken in Zorg en Welzijn’ (nee/ja) is de afhankelijke variabele.

De onafhankelijke variabelen die meegenomen worden, zijn:

- Branches
- Leeftijd
- Geslacht
- Opleidingsniveau
- Lengte dienstverband ex-werkgever
- Werkervaring Zorg en Welzijn
- Uren dienstverband (minder/meer dan 24 uur)
- Type contract (vast/tijdelijk)
- Vertrekreden (2 belangrijkste): Nee, privéredenen
- Functie
- Randstad (exclusief Rotterdam)
- Clustering (zie bijlage 1): Cliënten, Salaris, Plannen, Uitvoerbaarheid, Tijd, Inhoud/Team, Ontwikkeling, Sfeer/Inspraak, Overig, Leidinggeven

De pseudoR2 maten (Cox and Snell Index, Nagelkerke Index, McFadden's R²) geven de ‘verklaringskracht’ weer van het model met ALLE variabelen (model 1) en met alle variabelen, BEHALVE de variabelen uit de clustering (model 2). De verklaringskracht is sterker bij model 1 dan model 2. Hieruit concluderen we dat de variabelen uit de clustering (de waardering van de ex-werkgever, zie bijlage 1) belangrijker zijn bij het verklaren van de verschillen van de ‘Weer willen werken in Zorg en Welzijn’ (nee/ja) dan de kenmerken van de werknemer. Alleen van model 1 worden de uitkomsten verder geanalyseerd in de rapportage.

Werken nu niet in Zorg en Welzijn (periode: 1-4-2020 tot 1-10-2020) 2020-11-18 Verlaters Z&W eigen initiatief: periode 6

Afhankelijke variabele		
	Willen weer werken in Zorg en Welzijn	
	Model 1: Totaal	Model 2: Met clustering
	(1)	(2)
Branches: Ziekenhuizen	0.430	0.323
Referentiecategorie: VVT	(0.529)	(0.512)
Branches: Gehandicaptenzorg	0.937**	0.748*
Referentiecategorie: VVT	(0.431)	(0.402)

Branches: Overig (behalve Kinderopvang)	0.919	0.546
Referentiecategorie: VVT	(0.594)	(0.527)
Branches: Geestelijke Gezondheidszorg	0.902	0.667
Referentiecategorie: VVT	(0.818)	(0.793)
Clustering: Inhoud/Team (zie bijlage 1)	0.233***	
	(0.072)	
Leeftijd	-0.452***	-0.436***
Ratio/interval variabele	(0.158)	(0.149)
Vertrekreden (2 belangrijkste): Nee, privéredenen	-0.828**	
Referentiecategorie: nee	(0.409)	
Clustering: Cliënten (zie bijlage 1)	0.377*	
	(0.225)	
Contract: vast	-0.863**	-0.650*
Referentiecategorie: tijdelijk	(0.406)	(0.377)
Werkervaring Zorg en Welzijn: 1 tot 5 jaar	0.869	1.154**
Referentiecategorie: 0 tot 1 jaar	(0.546)	(0.531)
Werkervaring Zorg en Welzijn: 5 jaar en verder	1.309**	1.335**
Referentiecategorie: 0 tot 1 jaar	(0.563)	(0.543)
Uren contract: 25 en meer uren	-0.601*	-0.588*
Referentiecategorie: 24 uur of minder	(0.357)	(0.338)
Regio: Randstad (excl. Rotterdam)	-0.564	-0.557
Referentiecategorie: de rest van Nederland	(0.375)	(0.358)
Constante	-3.342**	1.441**
	(1.482)	(0.636)

Observations	218	218
Log Likelihood	-121.852	-130.086
Akaike Inf. Crit.	271.704	282.172
Chi2		40.62896
Df		13
Sig.		0.0001094292
Cox and Snell Index	0.1700347	0.1049115
Nagelkerke Index	0.2333614	0.143984
McFadden's R2	0.142892	0.084976
Note:		*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Bijlage 8: Lineaire multivariate regressie NPS-score

Lineaire multivariate regressies zijn uitgevoerd om meer duidelijkheid te krijgen over de samenhang tussen Net Promotor Score (de mate waarin de ex-werkgever aanbevolen zou worden) met persoonskenmerken, zoals leeftijd, geslacht of dienstverband, en waardering van de werkzaamheden.

De Net Promotor Score (waarde 0 t/m 10) is de afhankelijke variabele.

Als onafhankelijke variabelen die meegenomen worden, zijn:

- Branches
- Leeftijd
- Geslacht
- Opleidingsniveau
- Lengte dienstverband ex-werkgever
- Werkervaring Zorg en Welzijn
- Uren dienstverband (minder/meer dan 24 uur)
- Type contract (vast/tijdelijk)
- Vertrekreden (2 belangrijkste): Nee, privéredenen
- Functie
- Randstad (exclusief Rotterdam)
- Clustering (zie bijlage 1): Cliënten, Salaris, Plannen, Uitvoerbaarheid, Tijd, Inhoud/Team, Ontwikkeling, Sfeer/InspraakOverig, Leidinggeven

Alle onafhankelijke variabelen die een significante relatie hebben met de Net Promotor Score, staan hieronder weergegeven. Hierbij staat ook de richting van het verband weergegeven. Een positieve waarde is een positief verband (bijvoorbeeld bij Leeftijd) en een negatieve waarde een negatief verband (bijvoorbeeld bij Clustering: Cliënten).

Onafhankelijke variabelen zonder significant verband met de Net Promotor Score - als alle variabelen meegenomen worden - zijn:

- Geslacht
- Uren dienstverband (minder/meer dan 24 uur)
- Type contract (vast/tijdelijk)
- Functie
- Randstad (exclusief Rotterdam)
- Clustering: Salaris, Plannen

De correlatiecoëfficiënt (R^2) geeft de 'verklaringskracht' weer van het model met alle variabelen (model 1) en met alle variabelen, behalve de variabelen uit de clustering (model 2). De verklaringskracht is sterker bij model 1 dan model 2. Hieruit concluderen we dat de variabelen uit de clustering (de waardering van de ex-werkgever, zie bijlage 1) belangrijker zijn bij het verklaren van de verschillen van de Net promotor Score dan de kenmerken van de werknemer. Alleen van model 1 worden de uitkomsten verder geanalyseerd in de rapportage.

Cliëntgebonden functies, vertrek op eigen initiatief (oktober 2019 t/m maart 2020)		
	Afhankelijke variabele:	
	Net Promotor Score: 0 t/m 10	
	Model 1: Alle onafhankelijke variabelen	Model 1: Alle onafhankelijke variabelen
	-1	-2
Branches: Ziekenhuizen	0.152	0.478***
Referentiecategorie: VVT	(0.094)	(0.151)
Branches: Gehandicaptenzorg	-0.028	0.101
Referentiecategorie: VVT	(0.075)	(0.145)
Branches: Overig (behalve Kinderopvang)	0.052	0.230
Referentiecategorie: VVT	(0.109)	(0.180)
Branches: Geestelijke Gezondheidszorg	-0.197*	-0.118
Referentiecategorie: VVT	(0.115)	(0.179)
Clustering: Sfeer/Inspraak (zie bijlage 1)	0.345***	
	(0.020)	
Clustering: Leidinggeven (zie bijlage 1)	0.108***	
	(0.007)	
Clustering: Tijd (zie bijlage 1)	0.069***	
	(0.011)	
Clustering: Inhoud/Team (zie bijlage 1)	0.072***	
	(0.013)	
Lengte dienstverband: 1 tot 5 jaar ex-werkgever	0.273***	0.250**
Referentiecategorie: 0 tot 1 jaar ex-werkgever	(0.077)	(0.113)
Lengte dienstverband: 5 jaar en verder ex-werkgever	0.480***	0.533***

Referentiecategorie: 0 tot 1 jaar ex-werkgever	(0.079)	(0.119)
Functie: Woonbegeleider		0.294*
Referentiecategorie: Verzorgende		(0.176)
Functie: Mbo-verpleegkundige		0.092
Referentiecategorie: Verzorgende		(0.154)
v014_functie_c_functiesd. Persoonlijk/ambulant hulpverlener		0.436**
Referentiecategorie: Verzorgende		(0.196)
Functie: Helpende		-0.133
Referentiecategorie: Verzorgende		(0.213)
Functie: Zorghulp/huishoudelijk medewerker		-0.104
Referentiecategorie: Verzorgende		(0.227)
Functie: Hbo-verpleegkundige		-0.254
Referentiecategorie: Verzorgende		(0.200)
Functie: Sociaal werker		0.357
Referentiecategorie: Verzorgende		(0.242)
Functie: Overig		0.437**
Referentiecategorie: Verzorgende		(0.177)
Werkervaring Zorg en Welzijn: 1 tot 5 jaar		0.214
Referentiecategorie: 0 tot 1 jaar		(0.219)
Werkervaring Zorg en Welzijn: 5 jaar en verder		-0.109
Referentiecategorie: 0 tot 1 jaar		(0.214)
Opleidingsniveau (lbo/mbo 1/2)		0.317*
Referentiecategorie: mbo ¾		(0.188)
Opleidingsniveau (hbo/wo)		0.291**
Referentiecategorie: mbo ¾		(0.125)

Vertrekreden (2 belangrijkste): Nee, privéredenen	0.447***	1.532***
Referentiecategorie: nee	(0.084)	(0.112)
Clustering: Cliënten (zie bijlage 1)	-0.160***	
	(0.039)	
Clustering: Uitvoerbaarheid (zie bijlage 1)	0.059***	
	(0.016)	
Clustering: Ontwikkeling (zie bijlage 1)	0.017**	
	(0.009)	
Leeftijd	0.043*	
Ratio/interval variabele	(0.025)	
Constante	-2.019***	5.383***
	(0.244)	(0.212)
Observaties	2,87	2,87
R2	0.529	0.093
Adjusted R2	0.527	0.087
Residual Std. Error	1.528 (df = 2854)	2.122 (df = 2850)
F Statistic	214.053*** (df = 15; 2854)	15.415*** (df = 19; 2850)
Note:	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01	Note:

Bijlage 9: Lineaire regressie Verpleegkundigen: arbeidsinhoud, omstandigheden, verhoudingen, voorwaarden

Lineaire multivariate regressies zijn uitgevoerd om bij de subgroep Verpleegkundigen meer duidelijkheid te krijgen over de samenhang van de waardering van de werkzaamheden (werkinhoud, omstandigheden, verhoudingen en voorwaarden) met persoonskenmerken, zoals leeftijd, geslacht of dienstverband, en de waardering van de werkzaamheden bij de ex-werkgever.

De afhankelijke variabelen zijn:

- Arbeidsinhoud
- Arbeidsomstandigheden (afgekort tot Omstandigheden)
- Arbeidsverhoudingen (afgekort tot Verhoudingen)
- Arbeidsvoorwaarden (afgekort tot Voorwaarden)

De onafhankelijke variabelen zijn:

- Branches
- Leeftijd
- Geslacht
- Opleidingsniveau: wel of niet hbo/wo
- Lengte dienstverband ex-werkgever
- Werkervaring Zorg en Welzijn
- Uren dienstverband (minder/meer dan 24 uur)
- Type contract (vast/tijdelijk)
- Vertrekreden (2 belangrijkste): Nee, privéredenen
- Functie
- Randstad (exclusief Rotterdam)
- Clustering (zie bijlage 1): Cliënten, Salaris, Plannen, Uitvoerbaarheid, Tijd, Inhoud/Team, Ontwikkeling, Sfeer/Inspraak, Leidinggeven

2020-11-20 Verpleegkundigen, vertrek op eigen initiatief: periode				
	Afhankelijke variabele:			
	Arbeidsinhoud	Omstandigheden	Verhoudingen	Voorwaarden
	-1	-2	-3	-4
Branches: Ziekenhuizen	0.010	0.003	-0.070	-0.084
Referentiecategorie: VVT	(0.110)	(0.109)	(0.111)	(0.109)

Branches: Gehandicaptenzorg	-0.215	-0.088	-0.199	-0.386*
Referentiecategorie: VVT	(0.210)	(0.207)	(0.210)	(0.212)
Branches: Overig (behalve Kinderopvang)	0.654	0.112	0.688	0.285
Referentiecategorie: VVT	(0.428)	(0.416)	(0.424)	(0.427)
Branches: Geestelijke Gezondheidszorg	-0.167	-0.252	-0.396**	-0.334*
	(0.174)	(0.172)	(0.174)	(0.174)
Clustering: Ontwikkeling (zie bijlage 1)	0.105***		-0.025*	0.109***
	(0.012)		(0.013)	(0.013)
Clustering: tijd (zie bijlage 1)	0.139***	0.144***		
	(0.015)	(0.017)		
Clustering: Inhoud/Team (zie bijlage 1)	0.114***		0.130***	
	(0.021)		(0.021)	
Lengte dienstverband: 1 tot 5 jaar ex-werkgever	0.104	0.117		0.265**
Referentiecategorie: 0 tot 1 jaar ex- werkgever	(0.130)	(0.125)		(0.127)
Lengte dienstverband: 5 jaar en verder ex- werkgever	0.631***	0.350***		0.541***
Referentiecategorie: 0 tot 1 jaar ex- werkgever	(0.136)	(0.127)		(0.129)
Clustering: Leidinggeven (zie bijlage 1)	0.032***	0.087***	0.175***	0.051***

	(0.011)	(0.010)	(0.011)	(0.011)
Clustering: Uitvoering (zie bijlage 1)		0.163***		
		(0.024)		
Clustering: plannen (zie bijlage 1)		0.131***		0.080***
		(0.021)		(0.020)
Clustering: Sfeer/Inspraak (zie bijlage 1)			0.239***	0.167***
			(0.030)	(0.030)
Clustering: Salaris (zie bijlage 1)	-0.111**	-0.072	-0.173***	0.194***
	(0.048)	(0.048)	(0.048)	(0.049)
Werkervaring Zorg en Welzijn: 1 tot 5 jaar	-0.136			
Referentiecategorie: 0 tot 1 jaar	(0.443)			
Werkervaring Zorg en Welzijn: 5 jaar en verder	-0.458			
Referentiecategorie: 0 tot 1 jaar	(0.436)			
Uren contract: 25 en meer uren	-0.216**			
Referentiecategorie: 24 uur of minder	(0.096)			
Clustering: Clienten (zie bijlage 1)	-0.115**	-0.163***	-0.138**	-0.152***
	(0.058)	(0.058)	(0.058)	(0.058)
Opleidingsniveau (hbo/wo)		-0.239**	-0.143	
Referentiecategorie: mbo 3/4		(0.095)	(0.096)	

Vertrekreden (2 belangrijkste): Nee, privéredenen		0.279**	0.314**	0.302**
Referentiecategorie: nee		(0.133)	(0.136)	(0.137)
Constante	2.115***	-0.090	0.241	0.993***
	(0.543)	(0.334)	(0.341)	(0.336)
Observations	523	523	523	523
R2	0.555	0.651	0.687	0.559
Adjusted R2	0.541	0.642	0.680	0.548
Residual Std. Error	1.014 (df = 507)	0.999 (df = 508)	1.017 (df = 510)	1.025 (df = 509)
F Statistic	42.093*** (df = 15; 507)	67.772*** (df = 14; 508)	93.412*** (df = 12; 510)	49.728*** (df = 13; 509)
Note:				*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01



Dit is een uitgave van RegioPlus
december 2020

Meer informatie

079 323 03 19
info@regioplus.nl
www.regioplus.nl