

Behoud deelpublicatie

Behoud van personeel voor de Flevolandse arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn

flever 

samen werken aan een
vitaal Flevoland

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting en Conclusie	4
Uitstroom ontwikkeling	6
Verdieping uitstroomonderzoek	9

Voorwoord

In de zorg- en welzijnssector is het behoud van een gekwalificeerd personeelsbestand van essentieel belang om een hoog niveau van zorg te waarborgen en de naadloze voortgang van dienstverlening te verzekeren. Desalniettemin staan veel zorginstellingen voor de uitdaging om ervaren en toegewijde professionals aan zich te binden. Het vertrek van personeel kan aanzienlijke gevolgen hebben voor de operationele efficiëntie en effectiviteit van zorgorganisaties. Om deze uitdaging aan te gaan, is het cruciaal om diepgaand inzicht te verkrijgen in de drijfveren achter het vertrek van medewerkers. Dit rapport richt zich op het verkennen van de diverse factoren die bijdragen aan het vertrek van personeel in de sector zorg en welzijn in Flevoland, met als doel strategieën te ontwikkelen die gericht zijn op het behouden van waardevol personeel. Door de arbeidsmarktontwikkelingen in kaart te brengen en grondig in te gaan op de beweegredenen achter het vertrek, streven we ernaar duurzame oplossingen te vinden. Deze oplossingen moeten niet alleen de tevredenheid van medewerkers vergroten, maar ook de algehele kwaliteit van zorg versterken. Op deze manier kunnen we organisaties veerkrachtiger maken in een veeleisende sector, waarbij we rekening houden met zowel de behoeften van het personeel als de doelstellingen van de zorginstellingen.

Samenvatting en Conclusie

Uitstroom ontwikkeling

De voortdurende stijging van de uitstroom uit de sector zorg en welzijn is geen nieuw fenomeen. In Flevoland verlieten in het begin van dit jaar 3.940 werknemers de sector, terwijl er tegelijkertijd 4.500 nieuwe medewerkers instroomden. Vooral jongere werknemers, met name die tussen 25 en 35 jaar, vormen de grootste groep vertrekkers. De uitstroom naar andere sectoren steeg met meer dan 13% in 2023 in vergelijking met 2022. Intern is ook de doorstroom binnen de sector zelf toegenomen, waarbij 2.310 werknemers hun organisatie verlieten om naar een andere organisatie binnen dezelfde branche over te stappen, terwijl 1.510 werknemers overstapten naar een andere branche in de sector. Mobiliteit binnen de sector vertoont positieve verschuivingen naar ziekenhuizen en GGZ, maar de VVT-branche laat een aanzienlijk verlies zien met een saldo van -170 medewerkers. Deze trends wijzen op een complexe dynamiek van personeelsbewegingen in de zorg- en welzijnssector, met zowel interne als externe factoren die bijdragen aan de verandering van het personeelsbestand.

Uitstroomonderzoek

Uit resultaten van ons uitstroomonderzoek komt een intrigerend beeld van de diverse redenen die medewerkers in de zorg- en welzijnssector aanzetten tot het verlaten van hun functies. Het is een complex web van persoonlijke overwegingen, baankenmerken en, in het bijzonder, de dynamiek binnen de zorgorganisaties zelf. Binnen dit labyrint van vertrekredenen steekt één factor er met kop en schouders bovenuit: werkdruk. Werkdruk volgt de medewerkers in deze sector op de voet, en het blijkt de grootste risicofactor te zijn voor het verlaten van hun posities. Een aanzienlijke meerderheid van de deelnemers verliet hun baan juist vanwege de overweldigende werkdruk.

Een verschuiving openbaart zich wanneer we de vertrekredenen onder de loep nemen, onderscheiden naar leeftijdsgroepen. Terwijl jonge medewerkers (voornamelijk jonger dan 25) hun beroep verlaten in hun zoektocht naar ontwikkelingsmogelijkheden en een werkplek waar ze verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun professionele groei, lijkt een delicaat evenwicht tussen werkdruk en privésituatie voor oudere werknemers onhoudbaar. Naarmate medewerkers langer in dienst waren, noemden ze steeds vaker 'werkdruk' als de drijvende kracht achter hun beslissing om te vertrekken, terwijl nieuwkomers na slechts één jaar eerder de inhoud van het werk als doorslaggevende factor beschouwden. Opmerkelijk genoeg blijkt de stabiliteit van een vast contract niet voldoende te zijn om medewerkers aan hun organisatie te binden. Werkdruk was voor hen de voornaamste reden om het werk te verlaten. Aan de andere kant was de inhoud van werk cruciaal bij het vertrek van personeel met tijdelijke contracten, vooral wanneer dit samengaat met een gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden. De dynamiek van verandering wordt verder geïllustreerd door de beweging van medewerkers naar andere werkorganisaties binnen dezelfde branche, voornamelijk gedreven door werkdruk. Aan de andere kant zien we dat een switch naar een andere branche vaak wordt ingegeven door een gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden binnen de huidige functie.

De diverse functiegroepen binnen de zorgsector hebben elk hun eigen set van redenen om het beroep achter zich te laten. Verzorgenden en helpende zorg hebben voornamelijk hun werk verlaten vanwege planning en tijdsproblemen, terwijl hbo-verpleegkundigen en helpende zorg en welzijn met name worstelden met onvoldoende ontwikkelingsmogelijkheden. Mbo-verpleegkundigen hechten meer belang aan arbeidsvoorwaarden en het gebrek aan inspraak, waarbij een relatief groter aantal verzorgenden en mbo-verpleegkundigen vertrok vanwege leidinggevenden.

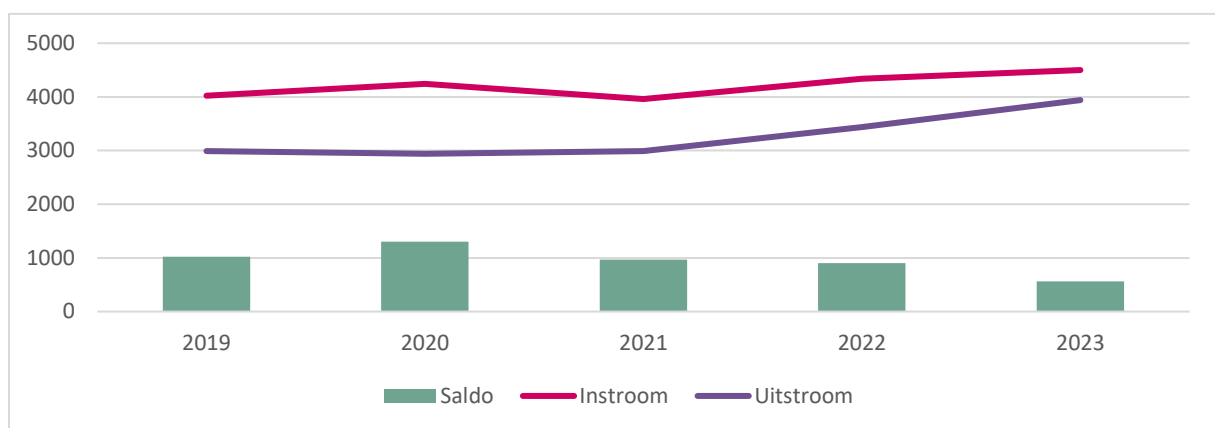
Het overgrote deel van de deelnemers van het uitstroomonderzoek komt uit de VVT- en ziekenhuisbranches, waarbij werkdruk als voornaamste reden voor vertrek naar voren kwam. Toch vertoonden deze branches hun eigen nuances: problemen rond planning en tijd manifesteerden zich frequenter in de VVT, terwijl in de ziekenhuizen het gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden een grotere rol speelde.

Deze inkijk in de vertrekredenen biedt een dieper begrip van de uitdagingen waarmee medewerkers in de zorg en welzijnssector in Flevoland worden geconfronteerd. Hiermee willen we organisaties basis geven voor verdere (interne) reflectie en strategische verbeteringen binnen de sector ten aanzien van behoud van personeel.

Uitstroom ontwikkeling

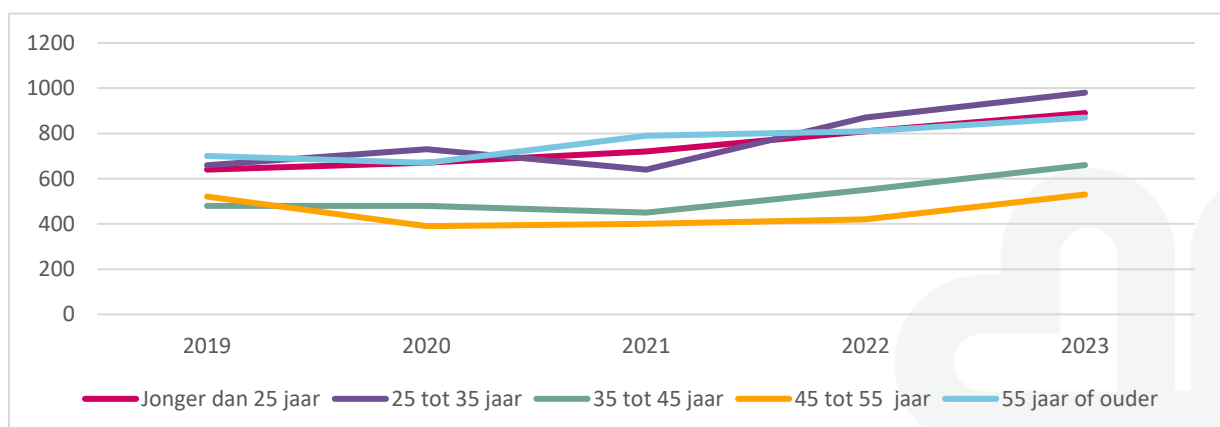
Instroom en uitstroom in de zorg- en welzijnssector zijn cruciale aspecten die de stabiliteit, kwaliteit en capaciteit van de sector beïnvloeden. Hoewel de instroom blijft toenemen, is het niet voldoende om aan de groeiende zorgvraag te voldoen en de uitstroom op te vangen. Daarom moet alles op alles worden gezet om personeel te behouden. In het eerste kwartaal van 2023 zijn 4.500 mensen ingestroomd in de sector. Aan de andere kant hebben 3.940 mensen de sector verlaten, wat een toename van 14% betekent ten opzichte van dezelfde periode in 2022 (figuur 1).

Figuur 1. Instroom en uitstroom zorg en welzijn, Flevoland (CBS AZW, 2023).



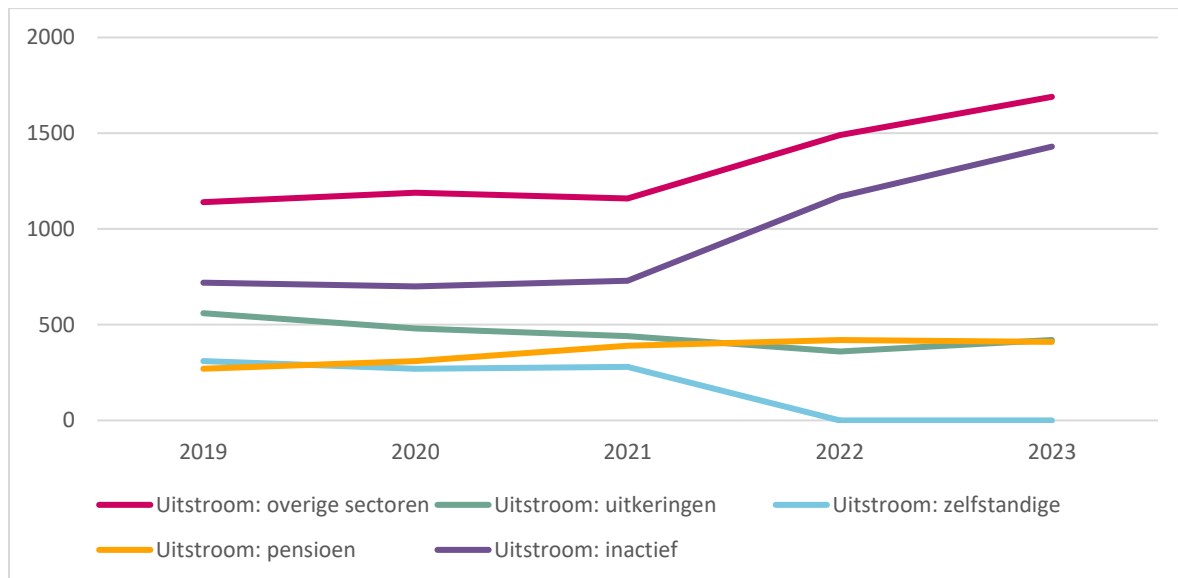
Als we kijken naar de trend in de uitstroom, zien we sinds het afgelopen jaar een toename in het aantal vertrekkers binnen de jongere generaties, voornamelijk tussen 25 en 35 jaar, met een totaal van 980 in het eerste kwartaal van 2023. Dit resulteert in een indrukwekkende stijging van zo'n 53% ten opzichte van 2021. Medewerkers jonger dan 25 jaar hebben ook opmerkelijk vaker de sector verlaten, met een stijging van 23% sinds 2021 (figuur 2). Er zijn verschillende theorieën over de redenen voor de toename in het vertrek van jongere generaties, zoals een gebrekkige inwerkperiode in nieuwe functies of het verschil tussen de verwachtingen tijdens de opleidingsperiode en de realiteit van het zorgwerk.

Figuur 2. Uitstroom naar leeftijd, Flevoland (CBS AZW, 2023).



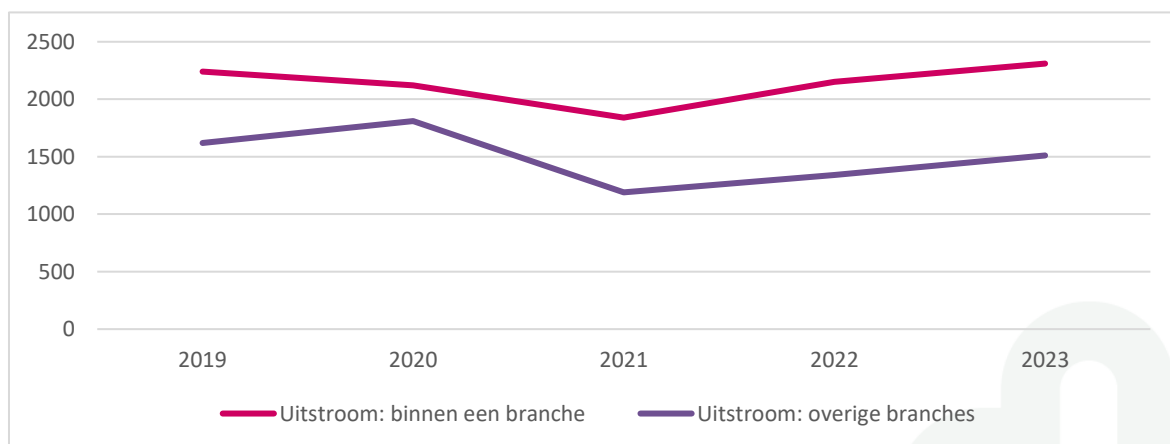
Figuur 3 laat de verdeling van de uitstroom zien, met een opmerkelijke toename van de uitstroom naar andere sectoren vanaf 2021. De uitstroom naar pensioen neemt licht toe in 2022 in vergelijking met 2021.

Figuur 3. Verdeling uitstroom, Flevoland (CBS AZW, 2023).¹



Niet alleen blijft de uitstroom uit de sector toenemen, maar ook de mobiliteit binnen de sector sinds het dieptepunt in 2021 zet zich voort. In het begin van 2023 hebben 2.310 werknemers hun organisatie of werkgever verlaten om naar een andere binnen dezelfde branche over te stappen. Het aantal is bijna teruggegaan naar hetzelfde niveau als vóór 2021. De uitstroom naar andere branches binnen de zorg is eveneens toegenomen, met 1.510 medewerkers die in het begin van 2023 zijn overgestapt naar een andere branche binnen de sector (figuur 4).

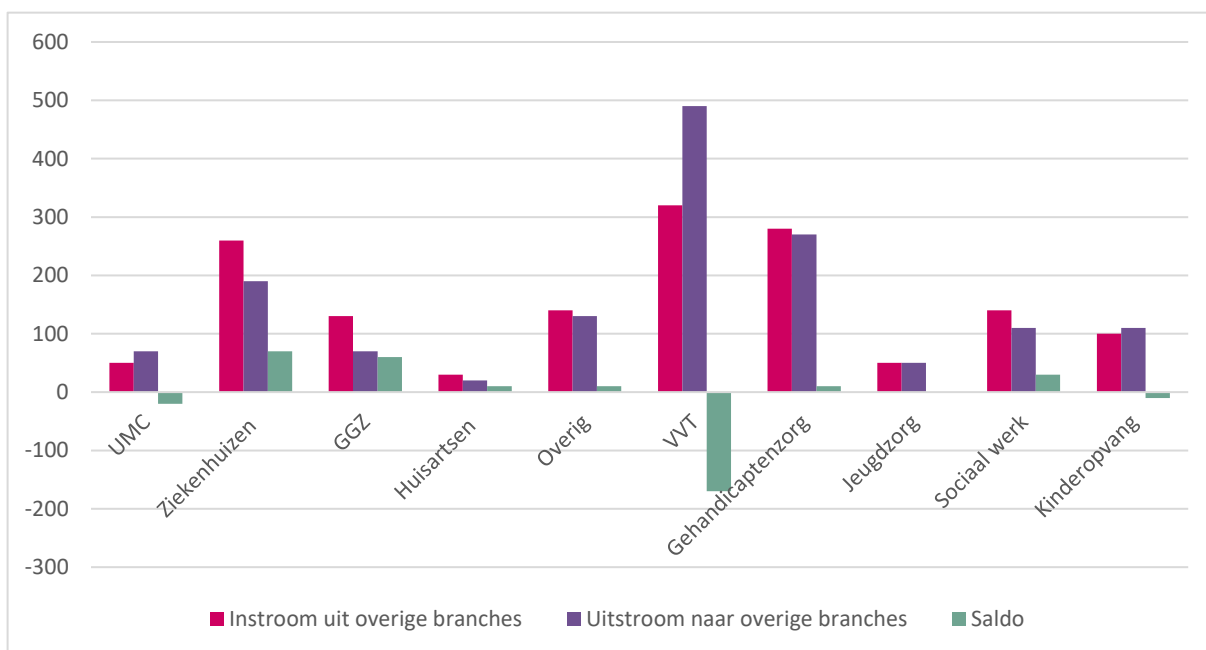
Figuur 4. Mobiliteit binnen de sector zorg en welzijn, Flevoland (CBS AZW, 2023).



¹ De afname tot 0 bij de uitstroom naar zelfstandig en de toename bij de categorie inactief komt doordat deze uitstroom naar zelfstandig in 2022 en 2023 niet is onderscheiden en is samengevoegd met de inactieve categorie.

Als de mobiliteit tussen branches onder de loep wordt genomen, blijkt dat de instroom naar enkele branches opmerkelijk hoger is dan de uitstroom. Deze branches omvatten specifiek ziekenhuizen, GGZ, sociaal werk, huisartsen en gehandicaptenzorg. Vooral de branche van ziekenhuizen heeft per saldo 70 werknemers toegevoegd. Daarentegen lijdt de VVT-branche aan een forse verlies aan het begin van 2023, met een saldo van 170 medewerkers (figuur 5).

Figuur 5. Mobiliteit tussen branches, Flevoland (CBS AZW, 2023).



Verdieping uitstroomonderzoek

Onderzoeken die zich richten op het behoud van zorgverleners hanteren in principe twee meetbare criteria: de intentie om de functie te verlaten en de mate van tevredenheid binnen de functie. Het hebben van de intentie om te vertrekken is een cruciale fase in een complex besluitvormingsproces, dat kan leiden tot personeelsverloop. Sociodemografische factoren spelen een rol in de overweging om al dan niet de huidige functie te behouden. Deze factoren, waaronder geslacht, leeftijd, gezinssamenstelling, en dergelijke, zijn vanzelfsprekend niet direct beïnvloedbaar.

Recente landelijke metingen van het CBS over de tevredenheid met werk laten zien dat 73,3% van de werknemers in het tweede kwartaal van 2023 "zeer tevreden" is over hun werk. Ook aangaf 72,2% van hun dat hun werk goed aansluit bij hun thuissituatie. Helaas ontbreekt het aan regionale gegevens met betrekking tot deze aspecten. Dit gebrek aan informatie vormt de aanleiding voor verdere diepgang in de resultaat van het uitstroomonderzoek.

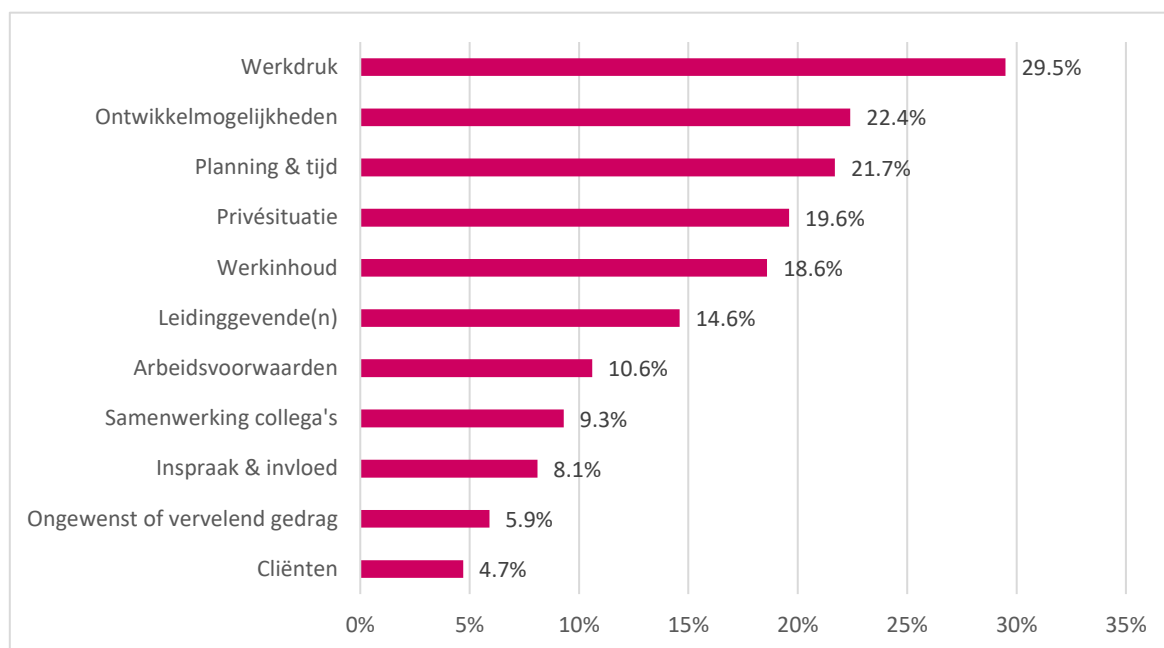
In dit deel van de publicatie zijn gegevens gebruikt uit het landelijke 'uitstroomonderzoek' van Presearch en Regioplus om een beter inzicht te verkrijgen in de factoren die van invloed zijn op het behoud van medewerkers in de zorg- en welzijnssector in Flevoland. De specifieke gegevens zijn verzameld tussen januari 2022 en september 2023 (Q1 2022 t/m Q3 2023). Gedurende deze periode hebben 557 personen deelgenomen aan het onderzoek. Voor dit rapport is een selectie gemaakt van medewerkers die vrijwillig de sector zorg- en welzijn hebben verlaten, waarbij diegenen die bijvoorbeeld met pensioen zijn gegaan of gedwongen zijn vertrokken, zijn uitgesloten. Daarnaast is een selectie gemaakt naar alleen cliëntgebonden functies, wat het aantal deelnemers terugbrengt tot 370.

Het hoofddoel van de resultatenanalyse is een grondiger begrip te verschaffen van de verschillen in vertrekredenen tussen uitstromers op basis van persoonlijke en functiegerelateerde kenmerken. Hierbij is gekeken naar leeftijd, dienstjaren, contractsoort, type uitstroom en de belangrijkste branches en beroepsfuncties waarin de respondenten werkzaam waren.

Vertrekredenen in het algemeen

Op basis van de resultaten van het onderzoek onder het gehele deelnemende vertrekkende personeel zien wij dat zij hun baan in de zorg verlaten vanwege werkdruk (29,5%) (figuur 6). Gebrek aan ontwikkelmogelijkheden komt op de tweede plaats (22,4%), gevolgd door planning en tijd (21,7%). Andere redenen zijn relatief minder vaak genoemd, maar zijn ook van belang om een beter beeld te krijgen van hoe personeel behouden kan worden.

Figuur 6. Vertrekredenen voor alle respondenten, Flevoland (Presearch, 2023).

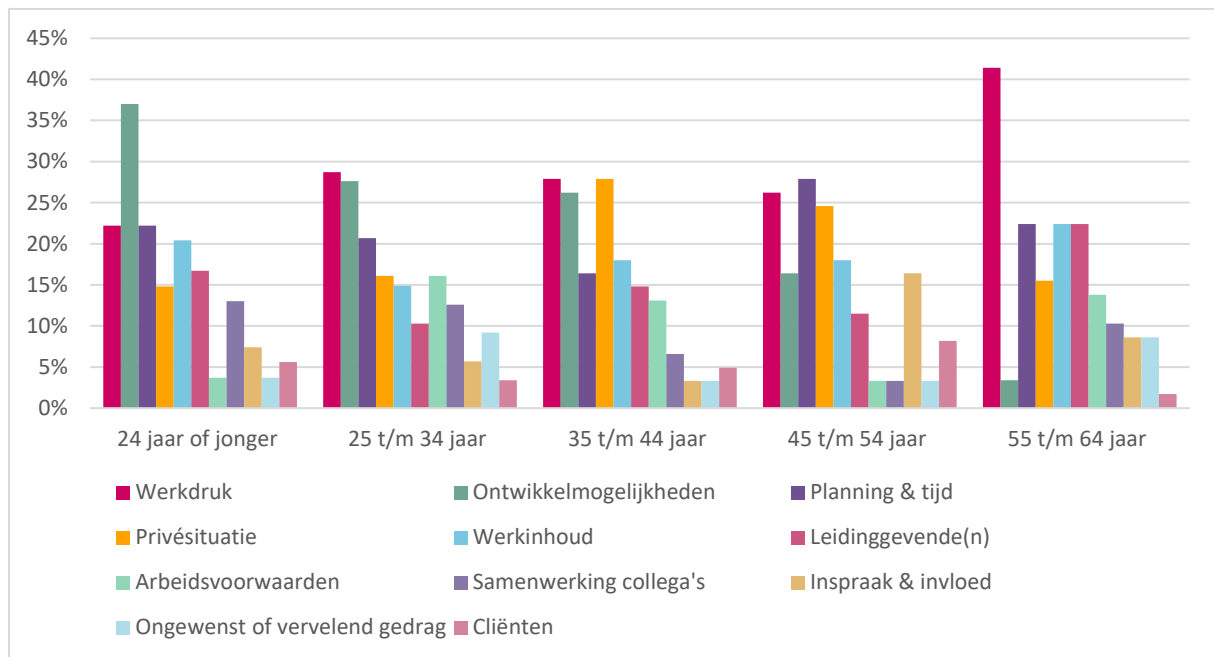


Persoons- en baankenmerken

1. Leeftijd

Het is duidelijk zichtbaar dat werknemers van verschillende leeftijdsgroepen uiteenlopende vertrekredenen hebben. Bij mensen jonger dan 24 jaar staat ontwikkelingsmogelijkheden (37%) bovenaan de lijst, wat het idee versterkt dat nieuwkomers graag in ontwikkeling blijven en niet willen stilstaan, zelfs tijdens hun inwerkperiode (figuur 7). Daarnaast worden werkdruk en werkplanning beide even vaak genoemd (beide 22,2%). Verder worden privésituatie en werkdruk het vaakst genoemd door werknemers tussen 35 en 44 jaar (beide 27,9%). Deelnemers tussen 45 en 54 jaar noemen vooral planning en tijd (27,9%). Voor oudere werknemers van 55 jaar en ouder blijkt werkdruk het meest genoemde vertrekpunt te zijn (41%). Het feit dat vertrekredenen verschuiven met de leeftijd suggereert mogelijk een verklaring in de toename van verantwoordelijkheden op het werk en veranderingen in de privésituatie tijdens verschillende levensfasen.

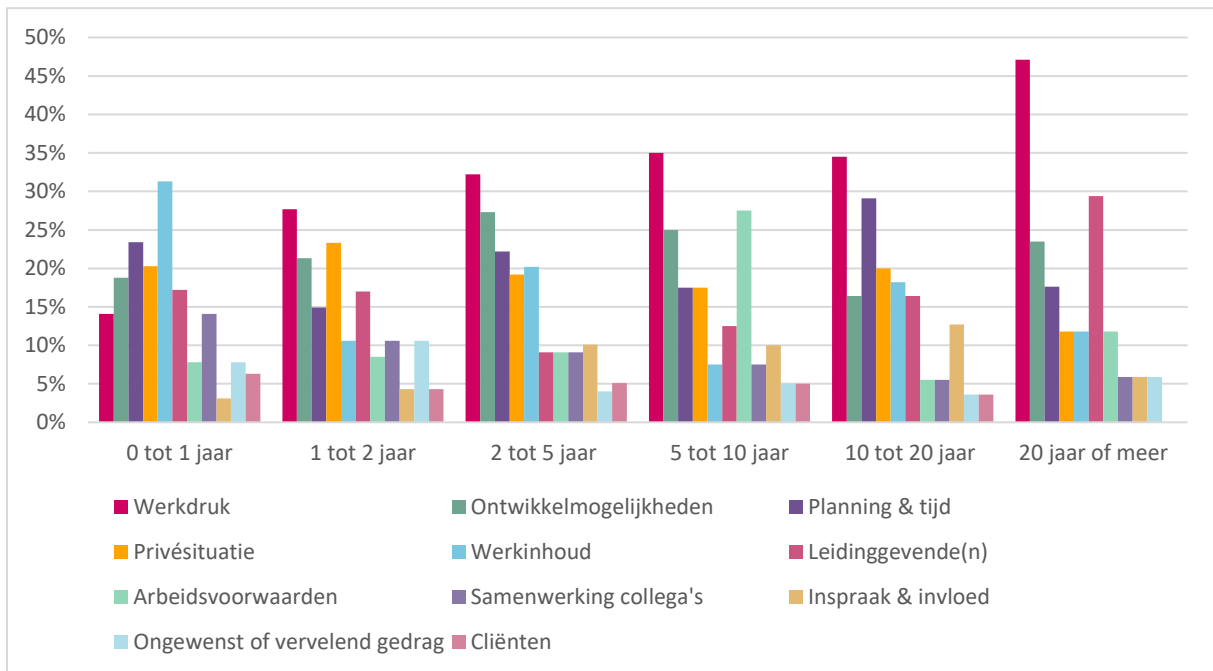
Figuur 7. Vertrekthema's naar de leeftijd, Flevoland (N=370).



2. Dienstjaren

Het aantal dienstjaren in de verlatende functie is ook meegenomen in de analyse, aangezien dit meer te maken heeft met de behoefte aan ontwikkeling op professioneel gebied, terwijl leeftijd meer gerelateerd is aan de levensfase en persoonlijke ontwikkeling van de werknemers. Het merendeel van de deelnemers aan het onderzoek heeft hun huidige baan verlaten binnen twee dienstjaren (34%), waarvan 19,7% zelfs binnen het eerste jaar (figuur 8). Uitstromers binnen de eerste jaren gaven het vaakst “werkinhoud” als reden voor vertrek. Mogelijke verklaring is dat de kennis en ervaring van de werknemer niet passen bij de functie of de initiële verwachting rondom de baan. Voor werknemers met meer dienstjaren was werkdruk de meest genoemde reden voor vertrek. Naarmate medewerkers langer in dienst waren, noemden ze steeds vaker “werkdruk” als vertrekreden. Opvallend is dat arbeidsvoorwaarden relatief vaker werden genoemd door medewerkers die vijf tot tien jaar werkzaam waren (27,5%). Werknemers met tien jaar of meer in dienst gaven relatief vaak “leidinggevenden” aan als vertrekreden, met een percentage van 29,7% voor diegenen met twintig jaar of meer in dienst.

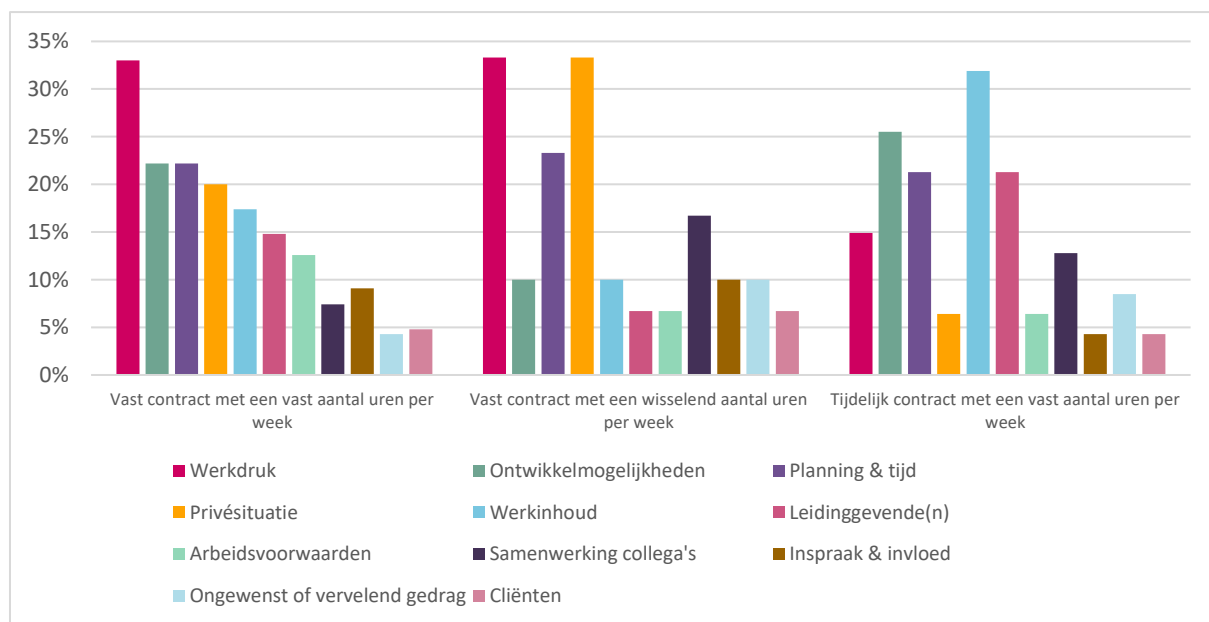
Figuur 8. Vertrekthema's naar dienstjaren, Flevoland (N=370).



3. Contractsoort

Het behoud van werknemers door het aanbieden van vaste contracten met verbeterde arbeidsvoorwaarden is een van de strategieën om personeel te behouden. Uit de resultaten blijkt echter dat de meerderheid van de vertrekkende werknemers een vast contract had met een vast aantal uren per week (71,6%). Werkdruk lijkt vaak genoemd te worden in deze groep (ongeveer 33%), maar minder vaak bij werknemers met tijdelijke contracten (figuur 9). Werknemers met tijdelijke contracten vertrekken vaak vanwege werkinhoud (32%) en een gebrek aan ontwikkelmogelijkheden (25,5%). In het bijzonder zijn werknemers met een wisselend aantal uren vertrokken vanwege privésituaties (33,3%). Problemen met planning en tijd zijn ook vaak genoemd bij werknemers met alle drie soorten contracten.

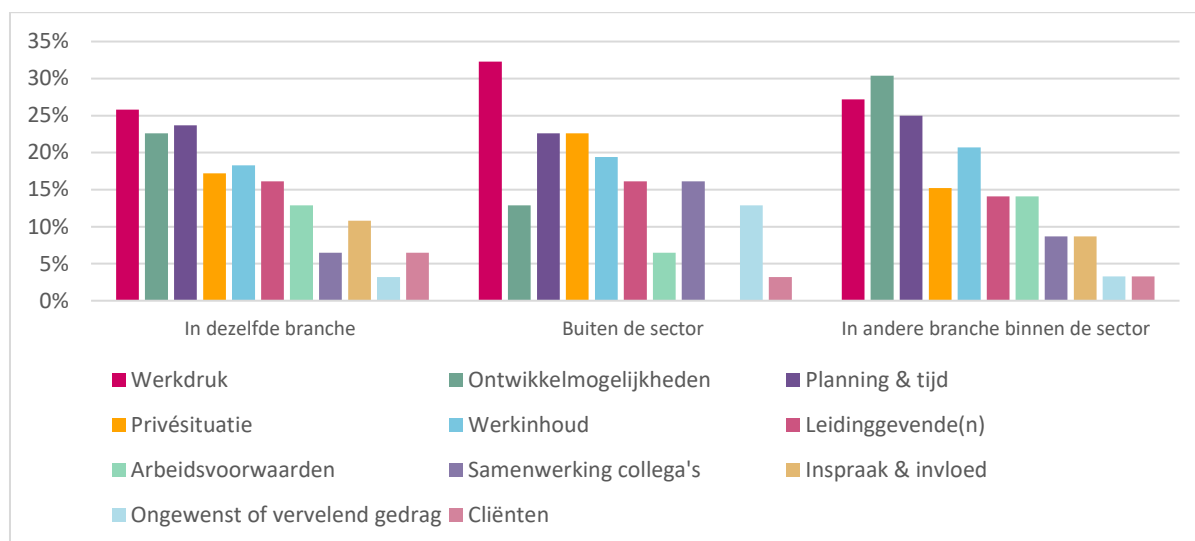
Figuur 9. Vertrekthema's naar contractsoort, Flevoland (N=352).



4. Type uitstroom

Niet alle vertrokken werknemers hadden de intentie om de sector volledig te verlaten. Voor degenen die een nieuwe baan hebben gevonden, is onderzocht of er verschillen zijn in de genoemde vertrekredenen, afhankelijk van het type uitstroom (werkplek- of organisatie-uitstroom, branche-uitstroom en sector-uitstroom). Werknemers die in dezelfde branche blijven werken (en dus alleen hun organisatie verlaten), vertrekken vaker vanwege ervaren werkdruk (25,8%) en problemen rond planning en tijd (23,7%) (figuur 10). Aan de andere kant gaven werknemers die naar een andere branche binnen zorg en welzijn zijn overgestapt, het gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden (30,4%) het vaakst aan als vertrekreden. Ook werd werkinhoud vaak genoemd door deze werknemers (20,7%). Het vertrek vanwege privésituaties werd vaker genoemd (22,6%) door uitstromers naar een andere sector dan bij de andere twee soorten uitstroom.

Figuur 10. Vertrekthema's naar type uitstroom, Flevoland (N=249).

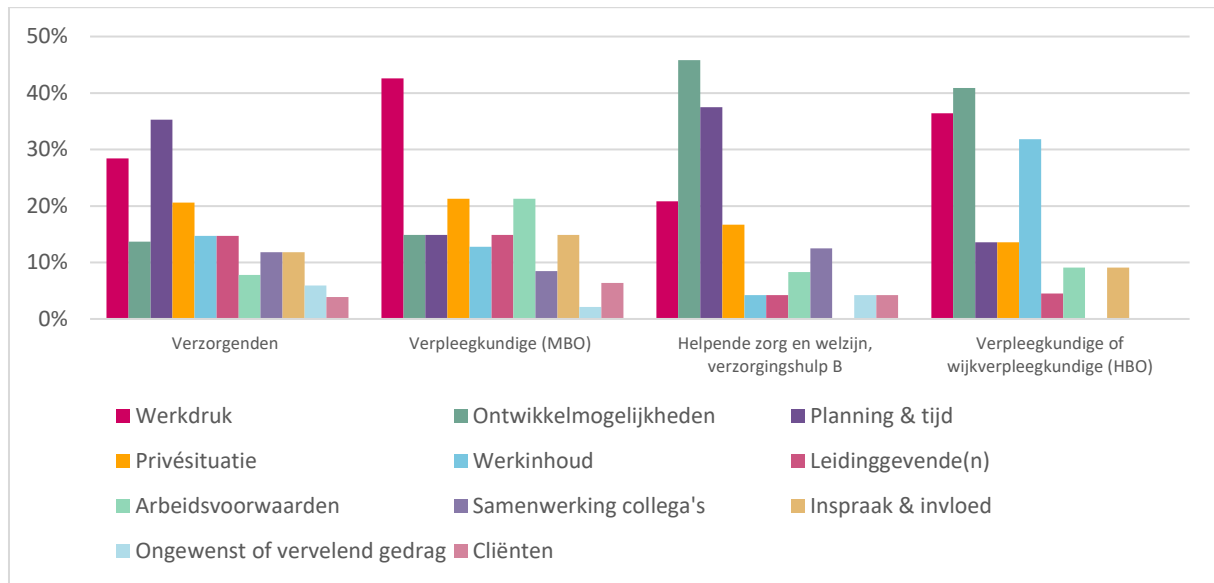


Grootste beroepsgroepen

Vertrekredenen variëren ook tussen verschillende beroepen, aangezien elk zorgberoep zijn eigen unieke dynamiek en uitdagingen kent, wat resulteert in diverse factoren die werknemers beïnvloeden bij het veranderen van hun loopbaanrichting. In dit verband is gekeken naar de vertrekredenen van de vier grootste beroepsgroepen van respondenten (figuur 11): verzorgenden, verpleegkundigen (mbo), helpende zorg en welzijn, en verpleegkundigen (hbo).

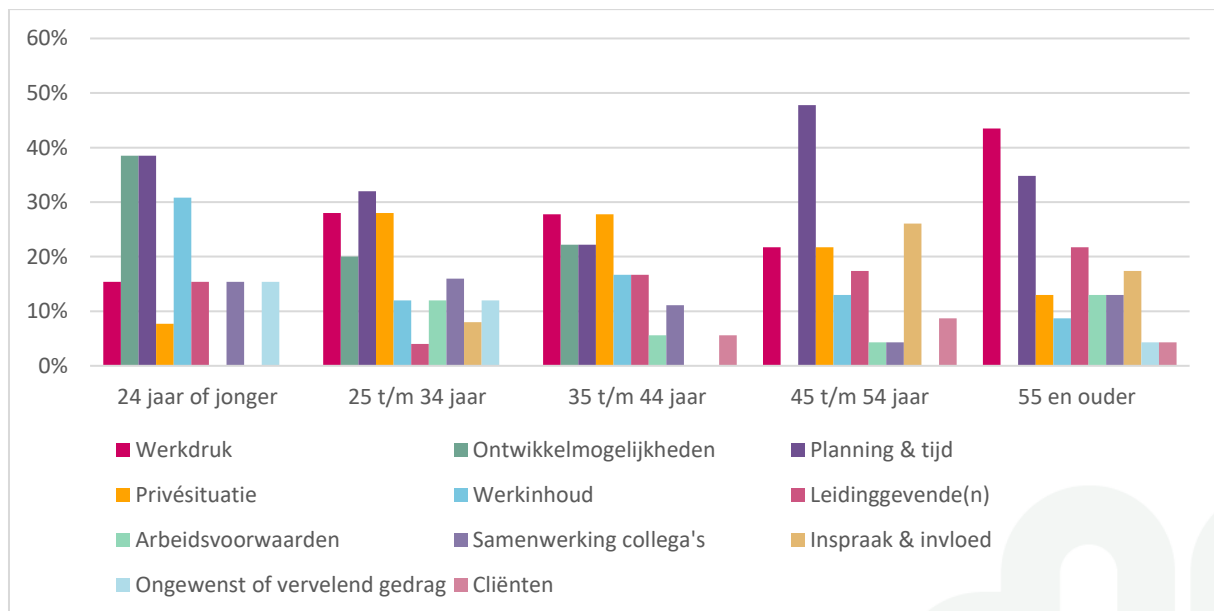
Het is duidelijk dat voor verzorgenden en helpende zorg en welzijn problemen rond planning en tijd de belangrijkste vertrekredenen zijn (respectievelijk 35,2% en 37,5%). Hbo-verpleegkundigen en helpende zorg en welzijn hebben voornamelijk onvoldoende ontwikkelmogelijkheden genoemd (respectievelijk 41% en 46%), terwijl mbo-verpleegkundigen vaker arbeidsvoorwaarden en het gebrek aan inspraak en invloed binnen de baan hebben benoemd dan andere beroepsgroepen (respectievelijk 21,3% en 15%). Bij het vertrek van verzorgenden en mbo-verpleegkundigen speelde de rol van leidinggevenden tevens een grotere rol.

Figuur 11. Vertrekthema's naar de vier grootste beroepsgroepen respondenten, Flevoland (N=222).



Figuur 12 laat zien dat voor jongere verzorgenden onvoldoende ontwikkelmogelijkheden en problemen rond planning en tijd eveneens belangrijk te zijn bij hun vertrek. Samenwerking met collega's wordt het meest genoemd door verzorgenden tussen 25 en 34 jaar (16%). Het gebrek aan inspraak en invloed wordt vaak genoemd, vooral door verzorgenden tussen 45 en 54 jaar, maar ook door die van 55 jaar en ouder.

Figuur 12. Vertrekthema's naar leeftijdsgroep verzorgenden, Flevoland (N=117).



Grootste branches

De meerderheid van de deelnemers (62,7%) is werkzaam in de verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg (VVT). Daarnaast was de tweede grootste groep deelnemers werkzaam in ziekenhuisbranches (17,3%). Deze verdeling sluit aan bij de arbeidsbevolking in de zorg- en welzijnssector in Flevoland. Voor andere branches was het aantal deelnemers te klein om hier conclusies aan te verbinden.

Binnen de VVT bleek dat medewerkers vertrekken vanwege werkdruk (30,3%). Andere redenen, zoals leidinggevende(n) en privésituatie, zijn ook vaak genoemd (figuur 13). Werknemers in de ziekenhuisbranches gaven duidelijk aan dat onvoldoende ontwikkelingsmogelijkheden de belangrijkste reden zijn om te vertrekken (32%). Daarnaast spelen hier werkinhoud en arbeidsvoorwaarden een grotere rol bij het vertrekken.

Figuur 13. Vertrekthema's naar de twee grootste branches waarin respondenten werkzaam waren, Flevoland (N=296).

