



Managementsamenvatting

Analyse van uitstroomredenen op basis van vrije tekst

Deelrapport 2: Kenmerken, redenen en preventiemogelijkheden van uitstroom in de sector zorg en welzijn

A. van Schaaijk, D van Kooten

De zorg- en welzijnssector staat voor grote uitdagingen door een groeiend tekort aan zorg- en welzijnsprofessionals. Terwijl de zorgvraag door vergrijzing en complexere zorgbehoeften blijft stijgen, neemt het aanbod van personeel onvoldoende toe om aan deze vraag te voldoen. Dit leidt naar verwachting tot een toename in de tekorten (3,2% in 2023) tot 12,9% in 2033. Daarbij kampt de sector met een hoge uitstroom van medewerkers, waarvan jaarlijks 20% bij de werkgever vertrekt en ruim 8% de sector volledig verlaat. Dit leidt tot operationele verstoringen en hoge kosten voor werkgevers. Het terugdringen van deze uitstroom is daarom cruciaal om de zorg toegankelijk te houden en kosten te besparen.

Onderzoeksopzet

In het landelijk uitstroomonderzoek van RegioPlus en Presearch wordt vertrekkende professionals in de sector zorg en welzijn in een veld voor vrije tekst gevraagd naar toelichting bij hun vertrek. Om de vrije tekst antwoorden systematisch te analyseren, is een specifieke methode ontwikkeld waarmee thema's op basis van veelvoorkomende woorden en woordcombinaties kunnen worden geïdentificeerd en gekoppeld aan vertrekkende professionals. Het huidige onderzoek omvat twee fasen: de ontwikkeling van de analysemethode in fase 1, en de analyse van kenmerken van vertrekkende professionals in relatie tot uitstroom- en preventiethema's in fase 2. In de tweede fase ligt de nadruk op analyse van de vertrekthema's in relatie tot persoons- en baankenmerken.

Methode van analyse

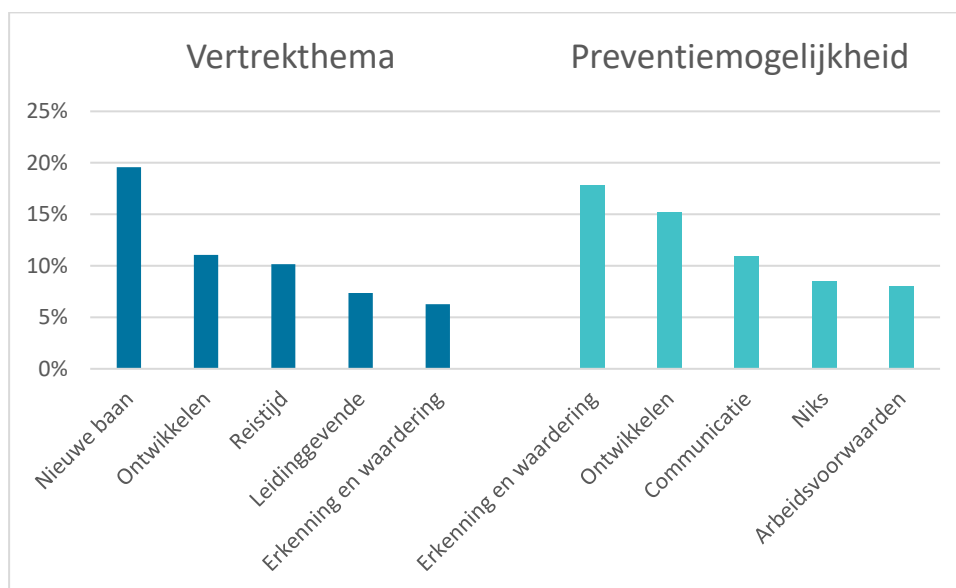
Onderzoeksvragen richtten zich op vertrekredenen, preventiemogelijkheden en de relatie hiertussen. Aanvullend is bepaald of er verschillen te ontdekken zijn tussen verschillende groepen met specifieke persoons- en baankenmerken.

In totaal is data van 22.164 vrijwillig vertrokken respondenten in cliëntgebonden functies bestudeerd (van apothekersassistent tot zorghulp). Hierbij zijn de vrije tekstantwoorden op de vragen: "Wat is de reden dat je weggaat bij [organisatie]?" en "Wat had [organisatie] anders kunnen doen om jouw vertrek te voorkomen?" geanalyseerd. Daarvoor is een lijst opgesteld met veelvoorkomende woorden en woordcombinaties waarmee 35 vertrekthema's en 28 preventiemogelijkheden geïdentificeerd zijn. Wanneer een bepaald woord of woordcombinatie van een thema voorkomt in het vrije tekst antwoord van de respondent, dan wordt het betreffende thema gekoppeld aan de respondent.

Resultaten (vertrekthema's en preventiemogelijkheden)

Op basis van woorden of woordcombinaties in het antwoord van de respondent kunnen verschillende thema's aan een respondent gekoppeld worden. De vijf meestvoorkomende vertrekthema's zijn: 'Nieuwe baan' (19,6%), 'Ontwikkelen' (11,1%) (in de zin van "het missen van ontwikkelmogelijkheden"), 'Reistijd' (10,2%), 'Leidinggevende' (7,4%) en 'Erkenning en waardering' (6,3%). Daarnaast is bestudeerd hoe het vertrek van professionals in de sector zorg & welzijn voorkomen kan worden. Daarbij zijn preventiethema's gekoppeld aan de respondenten op basis van hun vrije tekst antwoorden. De vier meestvoorkomende preventiemogelijkheden zijn 'Erkenning en waardering' (17,8%), 'Ontwikkelen' (15,2%), 'Communicatie' (10,9%), en 'Arbeidsvoorwaarden' (8,0%). Daarnaast was er een groep die aan preventiethema 'Niks' (8,4%) gekoppeld zijn. De preventiethema's geven weer op welk gebied de werkgever mogelijk iets had kunnen doen om het vertrek van de professional te voorkomen.

Figuur S1 Top 5 van meestvoorkomende vertrekthema's en preventiemogelijkheden



Veel combinaties van vertrekthema's en preventiemogelijkheden liggen voor de hand. Zo kan een vertrek vanwege de hoge reistijd mogelijk worden voorkomen door het bieden van een betere reiskostenvergoeding. Maar desondanks zijn er enkele opvallendheden.

Een opvallende bevinding is het thema 'erkenning en waardering', dat zowel bij de vertrekredenen als de preventiemogelijkheden in de top 5 voorkomt. Hoewel dit niet altijd direct als vertrekreden wordt genoemd, blijkt dit thema in veel gevallen een invloedrijke factor te zijn in het behoud van professionals. Uit de analyse blijkt dat 'erkenning en waardering' significant samenhangt met 17 van de 35 geïdentificeerde vertrekthema's. Dit suggereert dat het geven van meer erkenning en waardering een rol kan spelen bij het voorkomen van een vertrek om een of meerdere van deze 17 redenen. Daarnaast zijn het aanbieden van voldoende ontwikkelmogelijkheden en het verbeteren van communicatie belangrijke preventiemogelijkheden om het vertrek van professionals te voorkomen. Door professionals kansen te bieden voor bijscholing en groei, en tegelijkertijd te zorgen voor open en transparante communicatie, kunnen organisaties bijdragen aan het behoud van personeel.

Verschillen tussen groepen met specifieke kenmerken

Er zijn aanzienlijke overeenkomsten en verschillen tussen groepen met vergelijkbare persoons- en baankenmerken, zoals leeftijd, functieniveau en branche. Het volledige spectrum van deze

overeenkomsten en verschillen wordt in detail besproken in het hoofdrapport. Hier beperken we ons tot een aantal opvallende verschillen, waaronder:

- *Versillen tussen leeftijdscategorieën*

Bepaalde vertrekredenen lijken leeftijdsgebonden. De vertrekreden 'Eigen gezondheid' komt relatief vaker voor bij oudere respondenten terwijl de werk-privé-balans, reistijd en ontwikkeling eerder een vertrekreden lijken te zijn bij jongere respondenten.

- *Versillen tussen groepen met verschillende werkervaring*

De vertrekreden 'nieuwe opleiding volgen' komt sterker naar voren bij de personen die minder werkervaring hebben, terwijl het vertrekthema 'erkenning en waardering' juist sterker naar voren komt naarmate men meer ervaring heeft.

- *Versillen tussen groepen met verschillende lengte van het dienstverband*

Wanneer respondenten al langer in dienst zijn bij de werkgever, zijn zij minder vaak geneigd de werkgever te verlaten vanwege de werksfeer of de communicatie, maar juist vaker vanwege werkdruk, veranderingen binnen de organisatie of een gebrek aan waardering.

- *Versillen tussen uitstroomtypen (werkgever- branche- of sectorverlatend)*

De werk-privé-balans, arbeidsvoorwaarden, onregelmatige diensten en het niet kunnen werken van voldoende uren zijn relatief vaker een reden om de sector zorg en welzijn te verlaten.

- *Versillen tussen branches*

Het thema planning (met daarin onder andere wisselende diensten en onduidelijke roosters) speelt relatief vaker een rol in de branches Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg en Gehandicaptenzorg dan bij de andere branches.

- *Versillen tussen groepen met een verschillend aantal contracturen*

De groep respondenten die 25 uur of meer werkt, vertrekt relatief vaker omdat men zich meer wil ontwikkelen, of ontwikkelmogelijkheden mist.

- *Versillen in functieniveau*

Juist respondenten met een wo functieniveau verlaten de werkgever omdat ze een nieuwe opleiding gaan volgen.

- *Versillen naar regio*

Er zijn verschillen te ontdekken tussen de regio's met betrekking tot onder andere de vertrekredenen ontwikkelen (in de zin van "het missen van ontwikkelmogelijkheden"), de leidinggevende, werkdruk en arbeidsvoorwaarden. Door specifieke speerpunten te benoemen kan een werkgeversorganisatie een gezamenlijk plan voor de regio opstellen.

- *Verschil in preventiemogelijkheden per leeftijd bij verschillende uitstroomredenen*

Wanneer ontwikkelen een reden is voor vertrek van de respondenten, hebben andere preventiemogelijkheden dan ontwikkelen minder effect, zeker bij de jongere respondenten. Zij geven vaker aan dat de werkgever niks had kunnen doen aan het vertrek.

Conclusie en advies

Naast de bovenstaande verschillen tussen leeftijdsgroepen, aantal jaren werkervaring en functieniveau, toont dit onderzoek aan dat er ook subtielere variaties bestaan tussen verschillende groepen professionals. Deze verschillen benadrukken de noodzaak van een gedifferentieerde benadering bij het analyseren van vertrekredenen. Factoren zoals contractduur, teamdynamiek en autonomie zijn van invloed op zowel de vertrekredenen als de preventiemogelijkheden. Het onderzoek maakt duidelijk dat binnen elke groep unieke factoren een rol spelen in het vertrek van professionals, wat vraagt om specifieke aandacht en maatwerkoplossingen.

Uit de resultaten van dit onderzoek kan worden afgeleid dat het van cruciaal belang is dat organisaties voortdurend in gesprek blijven met hun medewerkers. Regelmatige dialoog over werken privésituaties stelt organisaties in staat om in een vroeg stadium eventuele aandachtspunten te

signaleren. Dit verlaagt niet alleen de drempel tot leidinggevenden, maar bevordert ook een gevoel van erkenning, waardering en betrokkenheid. De inzichten uit deze gesprekken moeten door werkgevers worden benut om gerichte interventies te ontwikkelen die aansluiten bij de specifieke vertrekredenen van diverse groepen professionals. Tijdig ingrijpen kan toekomstige uitstroom voorkomen.

Hoewel vertrekredenen vaak individueel en contextgebonden zijn, toont het onderzoek aan dat er gemeenschappelijke factoren zijn die breder toegepast kunnen worden. Het identificeren van deze overeenkomsten is essentieel voor het ontwikkelen van effectieve strategieën om uitstroom te beperken. Uit dit onderzoek blijkt dat het geven van erkenning en waardering aan medewerkers, en het bieden van ontwikkelmogelijkheden de belangrijkste mogelijkheden zijn om uitstroom van professionals in de sector zorg en welzijn te voorkomen.

Dit onderzoek toont aan dat het analyseren van de vrije tekst antwoorden een meerwaarde biedt op het vragen naar de vertrekredenen in een multiple-choice-vraag. Uit dit huidige onderzoek komen thema's naar voren die niet in de meerkeuzevraag staan en dus niet uit eerdere analyses naar voren komen. Het koppelen van thema's op basis van vrije tekst biedt de mogelijkheid om antwoorden van groepen met een bepaald thema te analyseren. Zo kan bepaald worden welke andere vertrekthema's en welke preventiemogelijkheden samenhangen met het gekoppelde thema.

Om de uitstroom van professionals effectief te reduceren, dienen organisaties actief te investeren in het bevorderen van een werkomgeving waarin medewerkers zich consistent erkend, gewaardeerd en betrokken voelen. Dit impliceert niet alleen een systematische erkenning van prestaties, maar ook het aanbieden van adequate ontwikkelmogelijkheden en het waarborgen van open en transparante communicatie op alle organisatieniveaus. Organisaties moeten proactief handelen door ontwikkelmogelijkheden te faciliteren, medewerkers te betrekken bij besluitvormingsprocessen en vroegtijdig signalen van ontevredenheid te identificeren en te adresseren. Deze geïntegreerde aanpak helpt bij het versterken van medewerkerstevredenheid en het structureel beperken van personeelsuitstroom.

[Titelgegevens van deze publicatie](#)

De gegevens uit deze publicatie mogen met de volgende bronvermelding worden gebruikt: Schaijk, A. van & Kooten, D. van. Managementsamenvatting Analyse van uitstroomredenen op basis van vrije tekst. Deelrapport 2: Kenmerken, redenen en preventiemogelijkheden van uitstroom in de sector zorg en welzijn. Nivel, 2024.