

Analyse van uitstroomredenen op basis van vrije tekst

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

Art van Schaijk
Daan van Kooten



NIVEL
Kennis voor betere zorg

Het Nivel levert kennis om de gezondheidszorg in Nederland beter te maken. Dat doen we met hoogwaardig, betrouwbaar en onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek naar thema's met een groot maatschappelijk belang. 'Kennis voor betere zorg' is onze missie. Met onze kennis dragen we bij aan het continu verbeteren en vernieuwen van de gezondheidszorg. We vinden het belangrijk dat mensen in staat zijn om deel te nemen aan de samenleving. Ons onderzoek draait uiteindelijk om de vraag hoe we de zorg voor de patiënt kunnen verbeteren. Alle onderzoeken publiceert het Nivel openbaar, dat is statutair vastgelegd.

November 2024

ISBN 978-94-6122-873-4

030 272 97 00

nivel@nivel.nl

www.nivel.nl

© 2024 Nivel, Postbus 1568, 3500 BN UTRECHT

Gegevens uit deze uitgave mogen worden overgenomen onder vermelding van Nivel en de naam van de publicatie. Ook het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning in artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Voorwoord

Het begrijpen van de drijfveren achter personeelsverloop in deze cruciale sector is van onschatbare waarde voor het verbeteren van arbeidsomstandigheden en het waarborgen van een stabiele en kwalitatieve dienstverlening. Het onderzoek is gebaseerd op een zorgvuldige analyse, innovatieve methodologieën en een nauwkeurige interpretatie van de verzamelde gegevens. Ons uiteindelijke doel is niet alleen het blootleggen van de redenen achter uitstroom, maar ook het bieden van inzichten die organisaties in staat stellen proactief te handelen en strategieën te ontwikkelen die het behoud van professionals bevorderen.

Dit is het deelrapport over de tweede fase van een verdieping op de data van het landelijk uitstroomonderzoek van RegioPlus en Presearch. In dit tweede deelrapport wordt de in de eerste fase ontwikkelde methode toegepast op de data van Nederland. Hierbij worden de aanbevelingen opgevolgd zodat er meer informatie uit de open antwoorden gehaald kan worden.

In deze fase staat de analyse van open antwoorden met betrekking tot de uitstroomredenen van professionals in de sector zorg en welzijn centraal. Hierbij is er bijzondere aandacht voor de mogelijkheden die er zijn tot preventie van de uitstroom van professionals.

Dit deelrapport biedt inzicht in de uitstroomredenen en de bijbehorende preventiemogelijkheden. Doel is om organisaties handvatten te bieden om uitstroom tegen te gaan. Dit deelrapport is zo geschreven dat het op zichzelf leesbaar is zonder het eerste deelrapport. Voor uitgebreidere informatie omtrent de stappen die ondernomen zijn, of een uitleg over de methode verwijzen we naar deelrapport 1.

De auteurs.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	6
1 Inleiding	10
1.1 Landelijk uitstroomonderzoek	10
1.2 Uitstroom en preventie	11
1.3 Doel	11
1.4 Verwachte resultaten en toepassingen	12
1.5 Onderzoeksvragen	12
2 Methoden	13
2.1 Over de data	13
2.2 Voordelen van de methode	13
2.3 Onderzoeksmethode	14
2.4 Stap 1: Gegevensverzameling en -voorbereiding	15
2.5 Stap 2: Woordfrequentieanalyse	18
2.6 Stap 3: Thema ontwikkeling	18
2.7 Stap 4: Document-Term-Matrix/Term-Document-Matrix	18
2.8 Stap 5: Thema toekenning	19
2.9 Stap 6: Voorbereiding aanvullende thema toekenning (Tekstverwerking)	20
2.10 Stap 6b: Aanvulling thema toekenning	21
2.11 Stap 7: Analyse	21
3 Resultaten	22
3.1 Populatie	22
3.2 Woordfrequentieanalyse	23
3.3 Thema's	24
3.4 Congruentieanalyse	31
3.5 Inhoudsanalyse	34
3.6 Relatie tussen vertrekthema en preventiethema	35
4 Verdieping op basis van persoons- en baankenmerken	37
4.1 Leeftijdscategorie	38
4.2 Werkervaring	39
4.3 Lengte dienstverband	42
4.4 Werkgever-, branche-, of sectorverlatend	43
4.5 Branche	46
4.6 Contracturen	49
4.7 Functieniveau	50
4.8 Regio	53
4.9 Verschil in preventiemogelijkheden per top 5 vertrekreden	56
5 Evaluatie en aanbevelingen	62
5.1 Advies voor organisaties en onderzoekers	62

5.2	Verdere verdieping	64
5.3	Voordelen van vrije tekst analyse	64
5.4	Mogelijke aanpassingen in de vragenlijst	65
6	Conclusie en discussie	66
6.1	Conclusie	66
6.2	Discussie	68
	Literatuur	70
	Bijlage A	71
	Bijlage B	78
	Bijlage C	83
	Bijlage D	84

Samenvatting

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:

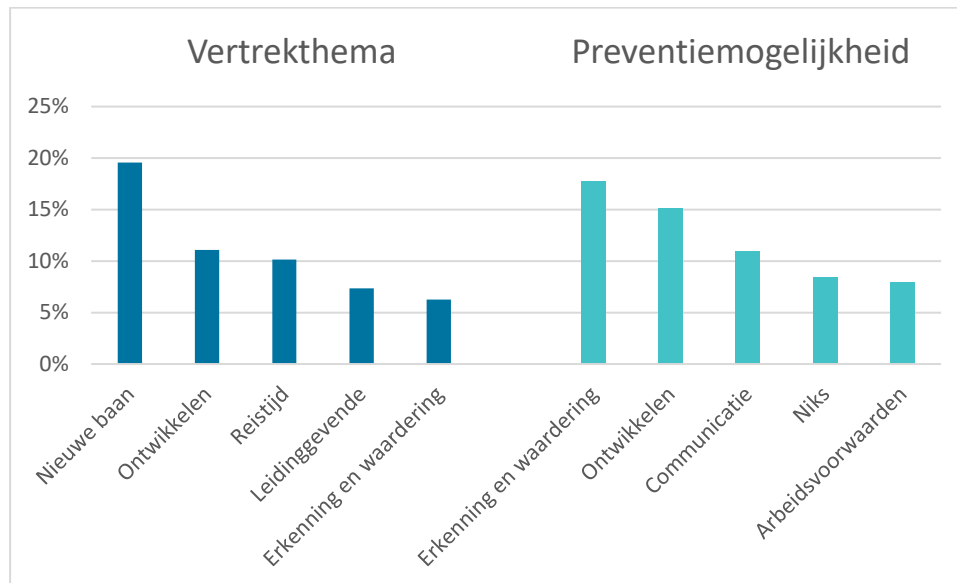
Onderzoeksvragen richtten zich op vertrekredenen, preventiemogelijkheden en de relatie hiertussen. Aanvullend is bepaald of er verschillen te ontdekken zijn tussen verschillende groepen met specifieke persoons- en baankenmerken.

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:

- *Verschillen 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.

- *Verschillen 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.

- *Verschillen 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.

- *Verschillen 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.

- *Verschillen 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.

- *Verschillen 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.

- *Verschillen in functieniveau*

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

- *Verschillen 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 werk- en privésituaties stelt organisaties in staat om in een vroeg stadium eventuele aandachtspunten te signaleren. Dit verlaagt niet alleen de drempel tot leidinggevend, 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.

1 Inleiding

De arbeidsmarkt zorg en welzijn kent grote uitdagingen. Op dit moment is er een tekort ontstaan aan zorg- en welzijnsprofessionals (hierna: professionals). Hieronder vallen alle medewerkers in de sector zorg en welzijn, waaronder verzorgenden IG, verpleegkundigen, persoonlijk begeleiders en zorgverleners. Daarbij stijgt de zorgvraag door de toenemende vergrijzing en stijgende complexiteit harder dan het aanbod. Het is hierdoor de verwachting dat de tekorten in de nabije toekomst alleen maar zullen toenemen 3,2% in 2023 tot 12,9% in 2033.¹ Dit leidt tot hogere werkdruk en onvoldoende capaciteit om aan de zorgvraag te voldoen.

Omdat de instroom ontoereikend is om deze ontwikkeling op te vangen, is het van belang om de uitstroom tegen te gaan. Een significant deel van de uitdaging in de zorgsector heeft betrekking op de hoge uitstroom van professionals bij hun werkgever, die momenteel meer dan 20% bedraagt.² De netto uitstroom uit de sector bedraagt ruim 8%. Dat wil zeggen dat bij werkgevers 20% van de professionals per jaar vertrekt. Deze stoppen of gaan dan elders aan de slag. De helft van deze uitstromers verlaat de sector zorg en welzijn. Deze voortdurende uitstroom brengt niet alleen operationele verstoringen met zich mee, maar ook aanzienlijke financiële lasten. Het vervangen van een professional wordt geschat op 16 tot 20% van hun jaarsalaris Boushey (2012). Bij een organisatie van 100 professionals komt dit per jaar neer op 3 tot 4 volledige jaarsalarissen. Geld dat anders besteed kan worden om de werkdruk te verlichten door meer capaciteit te creëren wat de toegankelijkheid van de zorg te goede komt. In deze context biedt het verminderen van de uitstroom aanzienlijke voordelen: het helpt niet alleen de tekorten te beperken, maar verlaagt ook de kosten voor werkgevers. Het behoud van professionals is een essentiële factor voor het garanderen van een stabiele en effectieve gezondheidszorg.

1.1 Landelijk uitstroomonderzoek

Om meer grip te krijgen op het personeelsverloop in de sector zorg en welzijn is het landelijk uitstroomonderzoek gestart. Dit onderzoek, uitgevoerd door RegioPlus en Presearch, vraagt vertrekkende professionals in de sector zorg en welzijn naar de redenen voor hun vertrek. Deze informatie kan waardevolle inzichten en aanknopingspunten bieden voor het ontwikkelen van preventief beleid om de uitstroom in de sector terug te dringen.

Met het uitstroomonderzoek wil RegioPlus zoveel mogelijk organisaties inzicht geven in de vertrekredenen van hun professionals, zodat zij kunnen sturen op het beperken van ongewenste uitstroom. Door de toename van personeelstekorten in zorg en welzijn is de vraag naar inzicht over uitstroom gestegen. In het onderzoek wordt aan vertrekkende professionals van deelnemende organisaties onder andere gevraagd naar de reden van hun vertrek.

Dit wordt gedaan door middel van meerkeuzevragen. Een respondent kiest daarin twee hoofdthema's als reden van zijn of haar vertrek. In de daaraan vooraf gaande vraag wordt

¹ Bron: Prognosemodel zorg en welzijn, Nieuwbeleidsscenario, cijfers 2023

² CBS AZW Staline: Werknemers met een baan in de zorg en welzijn & Mobiliteit van werknemers

respondenteng gevaagd om in een vrij tekstveld de reden van het vertrek te vermelden. In een later stadium van de vragenlijst wordt respondenten gevraagd om, wederom in een veld voor vrije tekst, te vermelden hoe de werkgever het vertrek had kunnen voorkomen. De informatie die hiermee wordt opgehaald is erg nuttig, en talrijk. Het aantal personen dat de vragenlijst heeft ingevuld omvat in de periode van 14-2-2022 t/m 2-4-2024 meer dan 29.800 vrijwillig vertrokken personen uit zowel cliëntgebonden functies als niet cliëntgebonden functies.

1.2 Uitstroom en preventie

In dit deelrapport wordt gekeken naar de redenen achter de uitstroom van professionals in de sector zorg en welzijn, en welke preventieve mogelijkheden er zijn. Daarbij wordt een analyse gemaakt van de uitstroomredenen en preventiemogelijkheden van het vertrek van vrijwillig vertrokken professionals in cliëntgebonden functies in de sector zorg en welzijn. Om dit te onderzoeken moet de methode die in fase 1 ontworpen is, doorontwikkeld worden voordat analyse mogelijk is. In de analyse is het vervolgens mogelijk om te bepalen hoe bepaalde eigenschappen van personen en functies samenhangen met de uitstroomredenen en preventiemogelijkheden.

1.3 Doel

Dit onderzoek heeft als doel het analyseren van vrije tekst antwoorden om meer inzicht te verschaffen in de uitstroom van professionals in de sector zorg en welzijn, en de factoren die hieraan ten grondslag liggen. Het eerste doel daarbij was om in fase 1 de methode te ontwikkelen die verder in fase 2 verfijnd wordt voor de analyse van de volledige dataset. Het tweede doel in fase 1 was om te bepalen in welke mate de categorieën thema's geïdentificeerd door een machine learning methode (Latent Dirichlet Allocation), overeenkomen met de reeds gehanteerde thema's in de vragenlijst. Daarbij werd ook gekeken naar de onderliggende redenen binnen de thema's in zowel de vragenlijst als de thema's voortkomend uit de vrijetekstanalyse. De resultaten van de eerste fase zijn omschreven in het eerste deelrapport (van Schaaijk, 2024).

Het uiteindelijke doel is om met de resultaten uit fase 2 werkgevers te ondersteunen om gerichte interventies te ontwikkelen die de uitstroom verminderen, de motivatie van professionals vergroten en bijdragen aan het behoud van getalenteerde professionals, wat de kwaliteit en toegankelijkheid van de gezondheidszorg ten goede komt.

In dit onderzoek worden twee open vragen uit het uitstroomonderzoek geanalyseerd om zo tot betere inzichten te komen met betrekking tot de redenen van uitstroom van professionals uit de sector zorg en welzijn. Voor dit onderzoek worden de volgende variabelen uitgewerkt in de tekstanalyse;

Vrije tekstantwoorden op de vragen:

- Wat is de reden dat je weggaat bij [organisatie]?
- Wat had [organisatie] anders kunnen doen om jouw vertrek te voorkomen?

De tweede fase omvat twee doelen:

1. Bepalen welke verschillen er te ontdekken zijn in de uitstroom op basis van enkele functie- en persoonskenmerken. Hierin wordt beoordeeld of er verschillen zijn in uitstroomredenen tussen bepaalde groepen professionals.
2. Bepalen welke preventiemaatregelen passen bij welke uitstroomredenen.

1.4 Verwachte resultaten en toepassingen

De verwachting is dat op basis van de open antwoorden verschillende vertrekthema's onderscheiden kunnen worden in de vertrekredenen van professionals. Daarmee kan worden bepaald of er verschillen te ontdekken zijn tussen verschillende groepen professionals. De resultaten kunnen worden toegepast om meer inzicht te krijgen in de redenen waarom professionals hun organisatie verlaten. Door deze methode te gebruiken kan er dieper worden ingegaan op de achterliggende redenen voor het vertrek. Door daarnaast de vertrekthema's te koppelen aan persoonskenmerken en de preventiethema's kan beoordeeld worden op welke wijze de werkgever een bepaald soort vertrek had kunnen voorkomen.

Omdat er in de twee fases twee verschillende doelen zijn, worden de resultaten opgesplitst per fase. In de eerste fase werd de methode ontwikkeld en getest die deels gebruikt is in fase 2 waar een analyse plaatsvindt. Daarnaast wordt in ook in de tweede fase geëvalueerd in welke mate de thema's uit de analyse overeenkomen met de door de vertrekkende professional geselecteerde vertrekthema's.

Fase 2: De verwachte uitkomsten van de tweede fase geven resultaten op landelijk niveau met een overzicht van de actuele vertrekthema's. Deze thema's worden gekoppeld aan de respondenten waarbij een secundaire analyse wordt uitgevoerd op enkele persoons- en baankenmerken (die in overleg met de arbeidsmarktonderzoekers van RegioPlus zijn bepaald), zodat er inzicht ontstaat in uitstroomredenen van professionals per subgroep. Hierbij wordt inzicht verkregen in de meestvoorkomende uitstroomredenen in combinatie met wat werkgevers anders zouden kunnen doen om hun professionals te behouden. Deze combinatie vormt een voedingsbodem voor gerichte uitstroompreventie. Daarnaast wordt een analyse gemaakt van de vertrekthema's met de bijbehorende preventiethema's.

1.5 Onderzoeksvragen

Dit leidt tot de volgende onderzoeksvragen:

- 1) Wat zijn de belangrijkste redenen van vertrek van professionals in de sector zorg en welzijn, en wat zijn de bijbehorende preventiemogelijkheden?
- 2) Welke associaties zijn er te ontdekken tussen vertrekthema en preventiethema?
- 3) Welke verschillen zijn er te ontdekken in de vertrekthema's? (Nadat een vertrekthema uit de analyse is toegekend aan een respondent) Deze verschillen worden bepaald op basis van enkele persoonskenmerken die in overleg met de begeleidingscommissie worden geselecteerd. Enkele mogelijke selecties:
 - Verschillen tussen leeftijdscategorieën
 - Verschillen tussen groepen met verschillende werkervaring
 - Verschillen tussen groepen met verschillende lengte van het dienstverband
 - Verschillen tussen uitstroomtypen (werkgever- branche- of sectorverlatend)
 - Verschillen tussen branches
 - Verschillen tussen groepen met een verschillend aantal contracturen
 - Verschillen in functieniveau
 - Verschillen naar regio
 - Verschil in preventiemogelijkheden per leeftijd bij verschillende uitstroomredenen

2 Methoden

Hoewel er reeds analyses zijn uitgevoerd met betrekking tot de uitstroomredenen, blijft een groot deel van de beschikbare data onderbenut. Eerdere analyses waren gebaseerd op meerkeuzevragen uit het Landelijk uitstroomonderzoek van RegioPlus en Presearch in de RegioPlus regio Utrecht (Lemmelijn, 2023). Het benutten van vrije tekst antwoorden in combinatie met tekstanalysetechnieken zoals Latent Dirichlet Allocation (LDA), en het ontwikkelen van een Document-Term-Matrix (DTM) biedt nieuwe mogelijkheden. LDA is een methode van machine learning (waarbij verborgen patronen in tekst ontdekt kunnen worden) die in het eerste deel van dit onderzoek is gebruikt. De DTM methode wordt verderop in dit hoofdstuk toegelicht.

Door de toepassing van LDA en DTM, en de analyse van vrije tekst antwoorden is het mogelijk om actuele vertrekthema's en nuances in de uitstroomredenen beter te begrijpen. Dit levert waardevolle inzichten op die niet worden gestuurd door vooraf gedefinieerde categorieën. Het biedt ruimte voor respondenten om extra informatie en motivering te geven, wat tot een dieper begrip van hun uitstroomredenen leidt.

2.1 Over de data

De data voor dit onderzoek is beschikbaar gesteld door RegioPlus en Presearch. Deze data is verkregen door het uitvoeren van het landelijk uitstroomonderzoek.³ In dit onderzoek ontvangen professionals van aangesloten organisaties in de sector zorg en welzijn een vragenlijst wanneer ze vertrekken bij hun werkgever. Deze vertrekkende professionals kunnen de vragenlijst anoniem invullen. De werkgevers kunnen in een dashboard, op groepsniveau een deel van de antwoorden van de respondenten bekijken om zo hun strategisch personeelsbeleid op aan te passen. Daarnaast voeren RegioPlus en de regionale werkgeversorganisaties onderzoek uit met de data waarbij bijvoorbeeld factsheets worden ontwikkeld waarin de resultaten en trends van de regio worden gepresenteerd. Omdat de vragenlijst wordt ingevuld door vertrekkende professionals van aangesloten organisatie, en het niet verplicht is zijn de respondenten in dit onderzoek niet een volledige weergave van alle vertrekkende professionals uit zorg en welzijn. De personen in de dataset hoeven dus geen representatieve afspiegeling te zijn van de werkelijke populatie in de sector zorg en welzijn die hun werkgever verlaat. Daarnaast is onduidelijk aan hoeveel personen de vragenlijst is verstuurd waardoor respons op de vragenlijst niet berekend kan worden.

2.2 Voordelen van de methode

De voordelen van het gebruik van LDA en DTM bij vrije tekst antwoorden zijn talrijk, waaronder de mogelijkheid om de volledige dataset te benutten, een verfijnder begrip van vertrekredenen, en de identificatie van verschillen in vertrekthema's of preventiethema's per subgroep. Door dit proces te automatiseren kan een grote hoeveelheid vrije tekst geanalyseerd worden. Een analyse van de vrije

³ [Landelijk uitstroomonderzoek zorg en welzijn - RegioPlus](#)

tekst antwoorden kan meer inzicht bieden in de verschillende vertrekredenen, en thema's daarbinnen. De analyse van vrije tekst biedt de volgende voordelen:

- Inzicht in actuele vertrekthema's op basis van de input van de respondent.
- Antwoorden zijn niet gestuurd naar voor-gecreëerde thema's.
- Inzicht in welke factoren een rol spelen binnen de thema's, zowel globaal als in detail.
- Meer ruimte voor nuance in het antwoord of het geven van extra informatie/motivatie
- Snelle methode die veel informatie kan verwerken.
- Koppelen van preventiethema's aan vertrekthema's in open antwoorden: Wat had de werkgever kunnen doen bij bepaalde vertrekredenen?
- Bepalen of de huidige categorieën in de vragenlijst aansluiten bij het verhaal van professionals of dat een nieuwe vraagstelling gewenst is.
- Analyse van de volledige dataset maakt het mogelijk om ook mogelijke verschillen te ontdekken in vertrekthema's per RegioPlus-regio.
- Selecteren van respondenten binnen een bepaald thema wat mogelijk maakt om een selectie van vrije tekst antwoorden dieper te bestuderen zonder alle vrije tekst antwoorden te moeten analyseren.
- Categoriëring op basis van bepaalde termen biedt de mogelijkheid om een specifieke groep te selecteren (bijvoorbeeld met een bepaalde vertrekreden of preventiemogelijkheid) waarvan antwoorden handmatig geanalyseerd of bestudeerd worden.

2.3 Onderzoeksmethode

In het eerste deelrapport is een methode beschreven die gebaseerd is op kunstmatige intelligentie. Deze methode, Latent Dirichlet Allocation, of kortweg LDA, is een methode voor topic modellering waarbij informatie uit grote hoeveelheden ongestructureerde tekst geëxtraheerd kunnen worden. Deze methode is gebruikt om de data te verkennen en inzicht te krijgen in de grote thema's die spelen binnen de uitstroomredenen van professionals in de sector zorg en welzijn.

Ondanks dat de veelbelovende methode LDA geschikt leek voor het analyseren van de data in het uitstroomonderzoek bleek dit slechts in beperkte mate te kloppen. Vanwege de aard van de data is het gebruik van LDA slechts in beperkte mate mogelijk. LDA vormt thema's op basis van woorden die vaak samen worden genoemd. Omdat respondenten in de vertrekredenen niet slechts één vertrekreden met toelichting gaven, maar meerdere van elkaar verschillende redenen is het vormen van thema's op basis van deze methode ingewikkeld en minder nauwkeurig. Desondanks bieden de stappen zoals genoemd in deelrapport 1 veel mogelijkheden om thema's te ontwikkelen en toe te kennen aan de data. (van Schaaijk, 2024) Als onderdeel van LDA wordt een Document-Term-Matrix (DTM) ontwikkeld. Deze methode is verder verfijnd om de moeilijkheden uit fase 1 te overkomen. In dit rapport worden beide methoden gebruikt waarbij ze elkaar aanvullen.

Een DTM is een gestructureerde tabel die veel wordt gebruikt in tekstmining en natuurlijke taalverwerking (NLP) om de frequentie van woorden in een verzameling documenten vast te leggen. In deze matrix vertegenwoordigt elke rij een uniek document, terwijl elke kolom een uniek woord (of term) uit de verzameling documenten vertegenwoordigt. De waarde in een cel geeft aan hoe vaak het betreffende woord in het betreffende document voorkomt.

De DTM heeft een aantal belangrijke kenmerken. De dimensies van de matrix zijn afhankelijk van het aantal documenten (m) en het aantal unieke termen (n), wat resulteert in een matrix van $m \times n$. Vaak is een DTM erg 'sparse' (dunbevolkt), wat betekent dat de meeste celwaarden nul zijn omdat niet elk

woord of woordcombinatie in elk document voorkomt. De waarden in de matrix kunnen de frequentie van de termen in de documenten aangeven, wat simpelweg een telwaarde kan zijn (het aantal keren dat een term in een document voorkomt) of een gewogen waarde zoals Term Frequency-Inverse Document Frequency (TF-IDF).

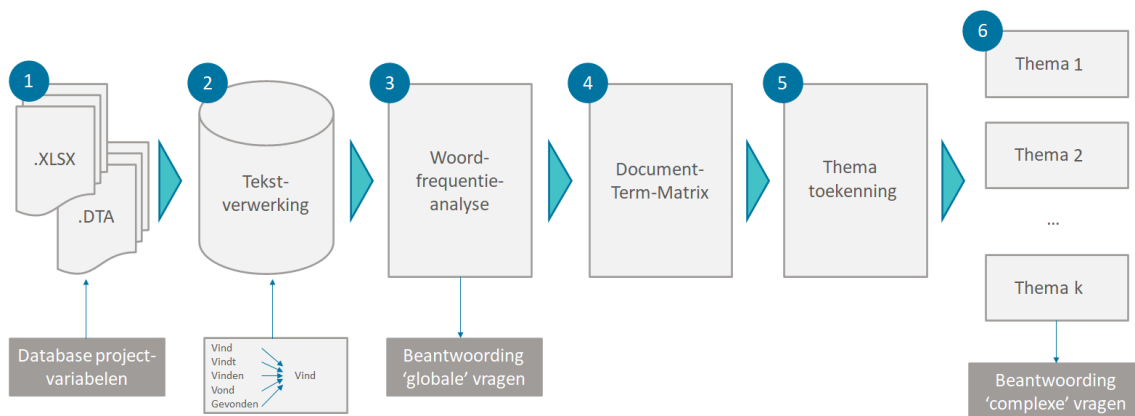
Voor dit onderzoek worden de volgende variabelen uitgewerkt in de vrije tekstanalyse; Open antwoorden op de vragen:

- 1) Wat is de reden dat je weggaat bij [organisatie]?
- 2) Wat had [organisatie] anders kunnen doen om jouw vertrek te voorkomen?

Om tot meer inzicht te komen in de antwoorden worden verschillende technieken gebruikt om het groot aantal open antwoorden in te delen en te categoriseren. In het proces van het analyseren van tekstdata zijn er verschillende stappen die gevolgd moeten worden om zinvolle inzichten te verkrijgen. Voor onderstaande analyse, wordt gebruikgemaakt van R en R-Studio waarin verschillende scripts worden geschreven in de bijbehorende programmeertaal. Deze tools worden veel gebruikt voor tekstverwerking en bieden een solide basis voor de uitvoering van onderstaande stappen. Allereerst wordt gestart met het voorbereiden van de dataset.

Hiermee wordt bepaald hoe de scripts en methoden moeten worden aangepast om deze te kunnen gebruiken voor de complete dataset van heel Nederland. De scripts zijn dusdanig aangepast zodat de nieuwe methode, DTM, is geïntegreerd in de scripts. Daarbij zijn combinaties van veelvoorkomende woorden en woordcombinaties vastgelegd binnen verschillende thema's. Deze methode wordt in de volgende paragrafen verder toegelicht.

Figuur 1 *Stappenplan onderzoeksmethode*



2.4 Stap 1: Gegevensverzameling en -voorbereiding

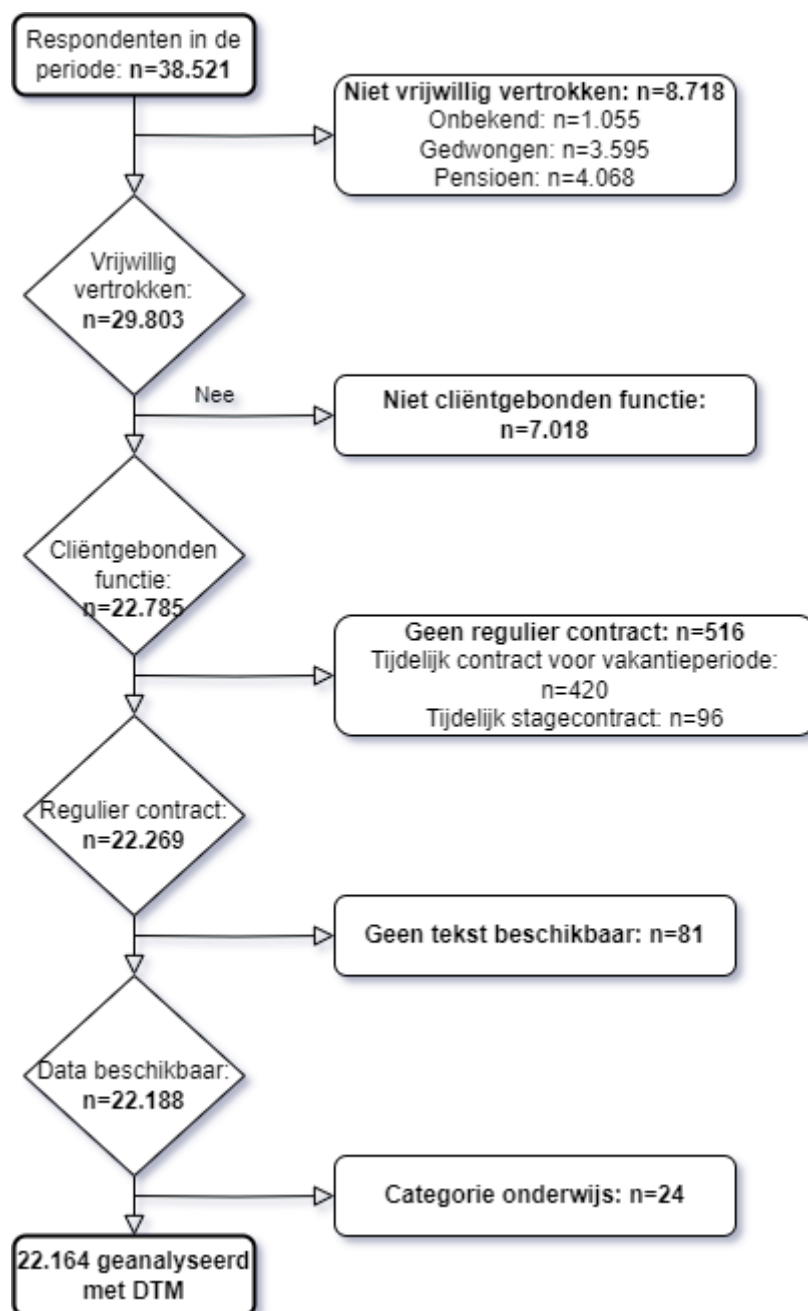
In de eerste stap van dit proces is het essentieel om de benodigde gegevens uit de dataset te selecteren. Het betreft hier een grote dataset waarvan twee verschillende variabelen worden gebruikt voor de vrije tekstanalyse. Deze data is losgekoppeld van de originele dataset met daarin persoons- en baankenmerken van de respondenten. Daarbij zit een ID-variabele om de resultaten met betrekking tot de uiteindelijk gekoppelde thema's weer aan de originele dataset te koppelen voor verdere analyse. Vervolgens wordt de data geïmporteerd in een geschikte tekstverwerkings- en analysetool, in dit geval R en R-studio.

Data-selectie

In samenspraak met arbeidsmarktonderzoekers van RegioPlus werkgeversverbanden is besloten tot het analyseren van de data van een specifieke groep professionals uit de sector zorg en welzijn die zijn uitgestroomd. Respondenten die worden meegenomen hebben een vragenlijst ingevuld tussen 14-2-2022 en 2-4-2024 ⁴. Respondenten worden geïncludeerd wanneer het vrijwillig vertrek betrof in cliëntgebonden functies. Daarnaast zijn tijdelijk vakantie- en stagecontracten geëxcludeerd uit de analyse. In figuur 2 is een flowchart weergegeven van de inclusie.

⁴ De datum 14-2-2022 is gekozen omdat vanaf deze periode een vernieuwde vragenlijst is verstuurd naar de deelnemers.

Figuur 2 Flowchart van ge-in- en excludeerde respondenten op basis van uitstroomredenen:



Van de personen die binnen de inclusiecriteria vielen, zijn de antwoorden gebruikt voor de analyse. Na exclusie bleven vervolgens 22.164 personen over waarvan de data geschikt was voor analyse met DTM.

Met betrekking tot het preventiethema zijn 18.746 antwoorden van respondenten bruikbaar. Dit betrof een niet-verplichte vraag. Een deel van de antwoorden was leeg, en anderen bevatten slechts 1 karakter of enkele letters. In totaal zijn op die manier 3.418 antwoorden niet geanalyseerd.

2.5 Stap 2: Woordfrequentieanalyse

Na de gegevensverzameling is een woordfrequentieanalyse uitgevoerd. Hierbij wordt de frequentie van elk woord in de dataset berekend om inzicht te krijgen in de meestvoorkomende termen. Zeldzame woorden of woorden met lage frequentie worden geïdentificeerd en vervangen of verwijderd om ruis in de gegevens te verminderen. Deze frequentiegegevens worden vervolgens gebruikt om een woordwolk en/of staafgrafiek te genereren, waarbij de meestvoorkomende woorden visueel worden weergegeven.

2.6 Stap 3: Thema ontwikkeling

Op basis van veel voorkomende woorden en woordcombinaties is een thema-overzicht ontwikkeld. In eerste instantie is uitgegaan van de lijst met veelvoorkomende woorden en woordcombinaties, en synoniemen daarvan. Daarbij is ook aandacht voor meerdere thema's die dezelfde woorden kunnen bevatten. Hiervan zijn specifieke combinaties gemaakt die uniek zijn toegekend aan een thema. Vervolgens zijn de vrije tekstantwoorden waar nog geen thema aan toegekend was beoordeeld om te bepalen of er nog thema's bestonden die nog niet ontwikkeld waren. In totaal zijn 35 vertrekthema's onderscheiden waarin de vrije tekstantwoorden worden gecategoriseerd. Bij ieder thema is een lijst gemaakt van woorden die kenmerkend zijn voor dat thema. Deze lijst omvat woorden of woordcombinaties die een antwoord kan bevatten en kenmerkend zijn voor een specifiek thema. Deze lijst is te vinden in Bijlage ABijlage . Voor ieder thema wordt een variabele aangemaakt. Met betrekking tot de mogelijke preventiethema's is op dezelfde wijze een thema-overzicht samengesteld. In totaal is een lijst van 28 preventiethema's ontwikkeld. De lijst met woorden voor de preventiethema's is te vinden in Bijlage BBijlage . In beide lijsten wordt gebruik gemaakt van wildcards * en reguliere expressie (.*). Een wildcard staat hierbij voor een deel van een woord, en een reguliere expressie kan staan voor een deel van, of meerdere woorden. Beide tekens worden gebruikt in programmeertalen en tools die reguliere expressies ondersteunen om complexe zoekpatronen en vervangingen te definiëren.

2.7 Stap 4: Document-Term-Matrix/Term-Document-Matrix

In stap 4 wordt een document-term-matrix opgebouwd. Per vrije tekst-antwoord van de respondent wordt bepaald of dit een bepaald woord of woordcombinatie bevat. Als een woord of woordcombinatie in het vrije tekstantwoord voorkomt, wordt aan de variabele behorend bij dat thema een waarde van 1 toegekend. Uiteindelijk leidt dit tot een matrix waarbij per thema een 1 is toegekend wanneer het antwoord van de respondent dit thema bevat. Wanneer geen woord of woordcombinatie van het desbetreffende thema voorkomt in het antwoord, wordt een 0 toegekend. Aan een antwoord kunnen meerdere thema's toegekend worden, iets wat niet direct mogelijk was bij het gebruik van alleen LDA zoals in Fase 1.

Op basis van deze matrix kan worden bepaald welke woorden in een antwoord voorkomen, en welke combinaties er bestaan. In deze matrix vertegenwoordigt elke rij een document, of in dit geval een antwoord van een respondent, en elke kolom geeft de frequentie van een woord in dat 'document' weer. Dit is een cruciale stap voor verdere analyse, omdat het de basis vormt voor technieken zoals topic modellering. Een DTM is kort gezegd een document dat telt hoe vaak een woord of woordcombinatie in een document voorkomt.

Hieronder staat een kort voorbeeld van hoe een document-term-matrix eruit ziet op basis van 4 respondenten, nog zonder woorden te verwijderen:

Document 1: De kat is zwart
 Document 2: De kat is wit
 Document 3: De kat is zwart en de hond is wit
 Document 4: De koe is zwart en wit

Tabel 1 Fictieve document-term-matrix ter illustratie met 4 respondenten op basis van woorden

	de	kat	cavia	hond	is	zwart	en	wit	koe
Document 1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
Document 2	1	1	0	0	1	0	0	1	0
Document 3	2	1	0	1	2	1	1	1	0
Document 4	1	0	0	0	1	1	1	1	1

In dit fictieve voorbeeld worden slechts enkele respondenten getoond, met korte antwoorden die veel op elkaar lijken. In de dataset in deze fase betreft het vele respondenten, met langere uiteenlopende antwoorden.

2.8 Stap 5: Thema toekenning

Daarbij kunnen veelvoorkomende woorden aan een thema gekoppeld worden. Wanneer een bepaald woord of woordcombinatie dan voorkomt in een antwoord van de respondent, dan zal het betreffende thema een 1 krijgen. Het is mogelijk dat meerdere woorden of woordcombinaties van een thema voorkomen in het antwoord van een respondent. Als dit het geval is blijft de waarde van de variabele '1' omdat hetzelfde thema niet twee keer aan eenzelfde antwoord wordt toegekend. Wanneer geen van de woorden of woordcombinaties van een thema voorkomt in het antwoord, zal de variabele een waarde van 0 krijgen. Wanneer dit voor bepaalde thema's wordt gedaan ziet een DTM er mogelijk zo uit:

Tabel 2 Fictieve document-term-matrix ter illustratie met 4 respondenten op basis van thema's

	Kleur	Huisdier	Boerderijdier
Document 1	1	1	0
Document 2	1	1	0
Document 3	1	1	0
Document 4	1	0	1

Hierdoor ontstaat een nieuwe dataset met daarbij de ID-nummers van het document of respondent. Naast de ID-variabele staan er nog meerdere variabelen in de dataset. Zo staan er voor ieder vertrek- en preventiethema variabelen in de dataset. Daarnaast zijn controlevariabelen toegevoegd zodat gecontroleerd kan worden op basis van welke woorden en woordcombinaties de verschillende thema's zijn toegekend aan de respondent. Ook is een variabele toegevoegd die berekent hoeveel vertrekthema's en hoeveel preventiethema's aan een respondent zijn gekoppeld.

2.9 Stap 6: Voorbereiding aanvullende thema toekenning (Tekstverwerking)

Stap 6 begint met tekstverwerking. Hierbij worden verschillende stappen doorlopen om de tekstdata te optimaliseren voor verdere analyse. Allereerst worden speciale tekens, overbodige spaties en andere niet-relevante karakters uit de tekstdata verwijderd. De tekstdata wordt vervolgens omgezet in kleine letters om variaties in hoofdletters te normaliseren. Hierna wordt tokenisatie toegepast om de tekst op te splitsen in individuele woorden en/of woordgroepen. Daarnaast worden stopwoorden zoals 'de, het, een, op, bij, en' etc. verwijderd om veelvoorkomende, maar weinig informatieve woorden te elimineren. Tot slot wordt stemming of lemmatisering uitgevoerd om woorden terug te brengen tot hun basisvorm, bijvoorbeeld van 'lopende' naar 'lopen'. Deze stemming vindt plaats door het schrijven en uitvoeren van scripts.

Tokens

In topic modellering verwijst een token naar een elementair stukje van een tekst, dat kan worden geïdentificeerd als een eenheid.

Uit de tekst zijn nog specifieke woorden en woordcombinaties verwijderd. Deze zijn verwijderd omdat ze niets toevoegen of het beeld vertroebelen. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen tokens en zinsdelen (phrases).

De verwijderde tokens als het gaat om de uitstroomredenen zijn: 'weinig', 'heel', 'nieuwe', 'gevonden', 'beter', 'teveel', 'minder', 'betere', 'gaan', 'geven', 'goed', 'moeten', 'maken', 'nemen', 'verder', 'binnen', 'alleen', 'wel', 'vanuit'. Alleen het losse token is verwijderd. Combinaties met bovenstaande woorden niet. Het losse token 'weinig' is dus verwijderd, maar 'weinig uitdaging' blijft bestaan. Om de herleidbaarheid van de gegevens verder te beperken zijn de organisatienamen van de deelnemende organisaties uit de vrije tekstantwoorden verwijderd.

Daarnaast zijn bepaalde zinsdelen verwijderd, wat betekent dat deze ook niet meer terugkomen in de te analyseren teksten. Hieronder vallen ook de persoonsnamen en namen van organisaties. Qua zinsdelen is bijvoorbeeld 'andere uitdaging' eruit gefilterd. Dit betekent dat de combinatie 'andere uitdaging' of 'andere uitdaging gevonden' niet meer voorkomt. De losse tokens 'uitdaging' en 'andere' blijven wel in de dataset. De combinatie 'andere uitdaging' is verwijderd omdat dit gezien wordt als synoniem van 'nieuwe baan', wat verder geen informatie over de uitstroomreden bevat. Het woord 'uitdaging' is behouden omdat het mogelijk is dat een respondent vertrekt omdat 'uitdaging mist' in de huidige baan. Een overzicht van de verwijderde zinsdelen is te vinden in Bijlage C.

De verwijderde tokens voor preventiemogelijkheden zijn dezelfde als voor de uitstroomredenen. Voor de analyse van de preventiemogelijkheden worden andere zinsdelen verwijderd. De verwijderde zinsdelen voor de preventiemogelijkheden zijn te vinden in Bijlage C. Ook hier zijn de namen van organisaties en persoonsnamen verwijderd die vaker voorkwamen en terug te zien waren in de resultaten. Daarnaast zijn de antwoorden die begonnen met de woorden: 'niks' of 'niets' verwijderd omdat hierna vaak werd verteld dat: de professional of het team juist niet meespeelden in het vertrek, of er niet een mogelijkheid tot het voorkomen van het vertrek was. Het sentiment van deze antwoorden is over het algemeen positief. Dat wil zeggen dat de professional na de woorden 'niks' of 'niets' de positieve punten benoemde van het werken voor de voormalig werkgever.

2.10 Stap 6b: Aanvulling thema toekenning

Als aanvullende stap is topic modellering toegepast, waarbij het Latent Dirichlet Allocation (LDA) algoritme wordt geïmplementeerd zoals in Fase1. Dit algoritme identificeert topics en bijbehorende beschrijvende woorden in de feedbackteksten. Hierdoor kan men patronen en thema's ontdekken in grote hoeveelheden ongestructureerde tekst door deze automatisch te laten organiseren, wat nuttig kan zijn voor het begrijpen van de inhoud en het verkrijgen van waardevolle inzichten. In deze stap wordt gebruik gemaakt van LDAvis: Een methode voor het visualiseren en interpreteren van onderwerpsmodellen. Deze stap wordt uitgevoerd om te bepalen welke verborgen thema's nog onontdekt zijn gebleven in de vrije tekst antwoorden van respondenten waaraan nog geen thema is toegekend. De uitgebreide omschrijving van de LDA-methode staat beschreven in Deelrapport 1 (van Schaaik, 2024). Als onderdeel van deze methode is ook weer een woordfrequentieanalyse toegepast om te bepalen welke woorden vaak voorkomen in de vrije tekst antwoorden van respondenten waaraan nog geen vertrekthema is toegekend op basis van hun vrije tekst antwoord. Zo vond herhaald controle plaats om de thematoekenning zo volledig mogelijk te krijgen.

2.11 Stap 7: Analyse

Deze Dataset op basis van DTM is vervolgens teruggekoppeld aan de dataset met persoons- en baankenmerken (uit de originele vragenlijst) op basis van het aan de respondent toegekende id-nummer. Met deze volledige dataset met toegekende thema's volgens de veelvoorkomende woorden en woordcombinaties is vervolgens een analyse uitgevoerd. De volledige dataset is geanalyseerd in Stata waarbij persoons- en baankenmerken worden geanalyseerd in relatie tot de vertrekreden en preventiemogelijkheden.

De analyse wordt uitgevoerd in Stata waarbij de relatie tussen de thema's, zowel vertrek- als preventiethema's wordt blootgelegd. Daarnaast wordt ook gekeken naar verschillen in persoons- en baankenmerken zoals hierboven beschreven. De cijfers worden weergegeven met een kleurcombinatie waarbij de hoogste waarde een donkerdere kleur toegewezen krijgt.

Voor de resultaten van dit onderzoek zijn de persoons- en baankenmerken gecategoriseerd. In de tabellen in de volgende hoofdstukken wordt weergegeven welk percentage van de desbetreffende groep een bepaalde categorie als vertrekreden of preventiemogelijkheid heeft opgegeven. Daarbij worden de percentages ondersteund door kleuren om in een oogopslag de relatie tussen de verschillende kenmerken duidelijk te maken. De donkerblauwe kleur duidt op de combinatie van vertrek- of preventiethema, of persoons- of baankenmerk die het vaakst zijn genoemd, en de witte kleur duidt op de combinatie die het minst vaak wordt genoemd. Hoe lichter de kleur, hoe minder vaak deze combinatie voorkomt.

3 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de antwoorden op de onderzoeksvragen 1 en 2 gegeven. Eerst worden de resultaten van de analyse van de gehele groep vrijwillig vertrokken professionals in cliëntgebonden functies besproken, waarna in hoofdstuk 4 dieper ingegaan wordt op groepen met specifieke persoons- en baankenmerken.

3.1 Populatie

In totaal waren antwoorden van 22.164 respondenten geschikt voor analyse omdat deze vrije tekst antwoorden tekst bevatten. Allereerst is de representativiteit van deze deelnemers aan het uitstroomonderzoek bepaald ten opzichte van de gehele populatie uitstromende professionals uit de sector zorg en welzijn. In totaal stromen jaarlijks 230.000 personen uit in branches in de sector zorg en welzijn. Dat betekent dat nog meer personen bij de werkgever stoppen. In de complete dataset (inclusief onvrijwillig vertrek en niet-cliëntgebonden functies) staan de antwoorden van meer dan 38.000 respondenten. Deze zijn afkomstig van iets meer dan 2 jaar dataverzameling. Iets meer dan de helft (55%) van de uitstroom betreft professionals die de branche verlaten.⁵ Grof gezegd kan gesteld worden dat de data in het uitstroomonderzoek 4,5% bedragen van de totale uitstroom in de sector zorg en welzijn in Nederland.

Er is bepaald in welke mate de groepen overeenkomen die uitstromen om de representativiteit van de respondenten in het uitstroomonderzoek te bepalen. De uitstroom van professionals in de sector zorg en welzijn is bekeken per branche zoals is uitgevraagd in het uitstroomonderzoek. Daaruit blijkt dat in het uitstroomonderzoek sommige groepen over- en onder gerepresenteerd zijn. Een opvallend verschil is te zien in de branche van huisartsen en gezondheidscentra. Dit verschil ligt hoogstwaarschijnlijk in het feit dat organisaties in deze branche minder vaak deelnemer zijn aan het uitstroomonderzoek.

Tabel 3 Vergelijking van de populatie in het uitstroomonderzoek ten opzichte van de gehele populatie (bron: prognosemodel zorg en welzijn) die uitstroomt in de sector zorg en welzijn (Branches)

	% uitstroom van totaal	% uitstroom in uitstroomonderzoek
Ziekenhuizen, UMC's en overige med. spec. zorg	17%	14%
Geestelijke gezondheidszorg	7%	12%
Huisartsen en gezondheidscentra en overig	13%	1%
Verpleging en verzorging en Thuiszorg	35%	47%
Gehandicaptenzorg	13%	18%
Jeugdzorg	3%	2%
Sociaal werk	5%	4%
Kinderopvang (incl. peuterspeelzaalwerk)	7%	1%

⁵ Uitstroom werknemers in zorg en welzijn 2022-2023, CBS April 2024

Qua leeftijdscategorieën zijn de jongste en oudste groep vertrekkende professionals ondervertegenwoordigd in het uitstroomonderzoek ten opzichte van professionals in de leeftijdscategorieën 25 t/m 54 jaar (Tabel 4).

Tabel 4 Vergelijking van de populatie in het uitstroomonderzoek ten opzichte van de gehele populatie (bron: prognosemodel zorg en welzijn) die uitstroomt in de sector zorg en welzijn (Leeftijdscategorieën)

	% uitstroom van totaal	% uitstroom in uitstroomonderzoek
24 jaar of jonger	25%	16%
25 t/m 34 jaar	26%	30%
35 t/m 44 jaar	16%	20%
45 t/m 54 jaar	13%	19%
55 t/m 64 jaar	13%	14%
65 jaar en ouder	8%	1%

3.2 Woordfrequentieanalyse

In totaal waren de antwoorden van 22.164 respondenten bruikbaar voor topic modellering van de uitstroomredenen en 18.749 voor de preventiemogelijkheden. In alle antwoorden is gekeken naar welke woorden het vaakst voorkwamen. Wanneer wordt gekeken naar welke zelfstandig naamwoorden het vaakst voorkomen in de dataset, zijn veel woorden op zichzelf niet informatief. Als deze worden gecombineerd met de meestvoorkomende woorden binnen een specifiek thema, komt meer informatie naar voren. Binnen de thema's komen niet alleen de zelfstandig naamwoorden voor maar ook de bijvoeglijk naamwoorden en werkwoorden. Al deze woorden in relatie tot elkaar bieden context. In Tabel 5 staan de meestvoorkomende zelfstandig naamwoorden. Dit geeft een beeld van welke onderwerpen worden genoemd door vertrekkende professionals. Een groot deel van deze woorden wordt onderverdeeld in thema's. Wanneer de woorden op zichzelf niet voldoende informatie bevatten om een thema toe te kennen, is een combinatie van woorden gebruikt (zie Stap 5: Thema toekenning).

Tabel 5 Top 30 van meestvoorkomende zelfstandig naamwoorden voor de uitstroomredenen en preventiemogelijkheden

Uitstroomredenen (n=22.164)		Preventiemogelijkheden (n=18.749)	
Zelfstandig naamwoord(combinatie)	Aantal keer in de dataset	Zelfstandig naamwoord(combinatie)	Aantal keer in de dataset
opleiding	1588	personeel	1317
organisatie	1588	team	1114
tijd	1423	functie	1035
team	1257	tijd	987
uren	1136	collega's	964
uitdaging	1100	organisatie	928
collega's	987	salaris	825
huis	871	zorg	767
personeel	865	communicatie	743
contract	755	gesprek	722
afdeling	754	medewerkers	721
diensten	745	mensen	655
uur	702	uren	628
ziekenhuis	587	baan	625
cliënten	554	afdeling	531
communicatie	539	werkvloer	512
management	520	diensten	462
salaris	509	uitdaging	442
reden	500	contract	408
gevoel	455	cliënten	404
studie	431	gevoel	344
dagen	416	keuze	344
locatie	414	manager	338
bewoners	410	reden	330
werkgever	409	locatie	327
hoge_werkdruk	398	situatie	303
verhuizing	385	uur	298
werkzaamheden	367	begeleiding	296
week	355	werknemers	291
ontslag	354	plezier	286

3.3 Thema's

Met de DTM methode zijn 35 thema's voor vertrekredenen ontwikkeld. Daarnaast zijn 28 thema's als preventiethema te onderscheiden. De woorden en woordcombinaties waarop deze thema's zijn gebaseerd zijn te vinden in Bijlage A en Bijlage B.

Wanneer gekeken wordt naar hoe vaak verschillende vertrekthema's naar voren komen is te zien dat sommige thema's vaker voorkomen dan andere. (Tabel 6). Het thema 'nieuwe baan' is op zichzelf

weinig informatief omdat niet bekend is waarom de respondent een nieuwe baan heeft genomen. In een groot deel van de gevallen worden meerdere thema's aan de respondent gekoppeld waardoor er toch meer informatie over de vertrekredenen is te vinden. De onderwerpen ontwikkelen (in de zin van "het missen van ontwikkelmogelijkheden") en de reistijd vormen grote thema's met betrekking tot de vertrekredenen.

Tabel 6 Verdeling van de respondenten over de vertrekthema's (n=22.164)

Themanr.	Vertrekthema	Aantal	Percentage
1	Nieuwe baan	4339	19,6%
2	Ontwikkelen	2455	11,1%
3	Reistijd	2250	10,2%
4	Leidinggevende	1630	7,4%
5	Erkenning en waardering	1388	6,3%
6	Werksfeer	1258	5,7%
7	Werk-privé-balans	1248	5,6%
8	Werkdruk	1168	5,3%
9	Arbeidsvoorwaarden	1104	5,0%
10	Onregelmatige diensten	908	4,1%
11	Communicatie	900	4,1%
12	Planning	841	3,8%
13	Nieuwe opleiding volgen	765	3,5%
14	Werkzaamheden	726	3,3%
15	Eigen gezondheid	694	3,1%
16	Thuisituatie	621	2,8%
17	Het team	568	2,6%
18	Doelgroep	465	2,1%
19	Te weinig uren	463	2,1%
20	Organisatiestructuren	462	2,1%
21	Veranderingen binnen de organisatie	452	2,0%
22	Geen match	299	1,3%
23	ZZPer worden	294	1,3%
24	Reiskosten	275	1,2%
25	Beloften niet nagekomen	274	1,2%
26	Kwaliteit van zorg	258	1,2%
27	Tijd voor cliënten	237	1,1%
28	Buitenland	220	1,0%
29	Slechte bezetting	200	0,9%
30	Samenwerken	186	0,8%
31	Werkplezier	159	0,7%
32	Geen vast contract krijgen	154	0,7%
33	Meerdere werkgevers	100	0,5%
34	Autonomie	60	0,3%
35	Wisseling managers	46	0,2%

In tabel 7 staan de preventiethema's weergegeven. Daarbij is te zien dat onder het thema erkenning en waardering het vaakst een mogelijkheid ligt om het vertrek van de respondent te voorkomen, gevolgd door het bieden van ontwikkelmogelijkheden en verbeteren van de communicatie. In

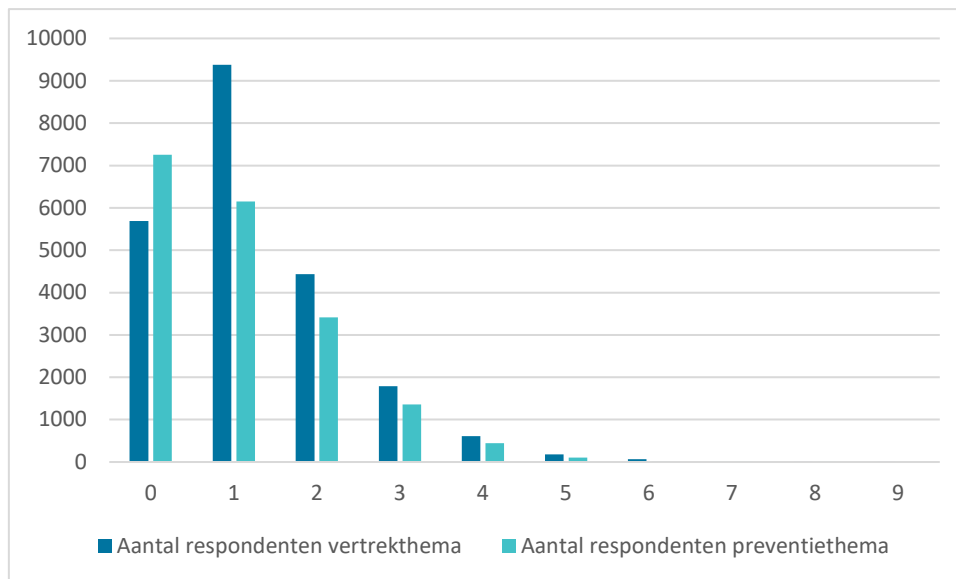
sommige gevallen had het vertrek niet voorkomen kunnen worden door een actie van de werkgever, zoals blijkt uit het thema ‘niks’.

Tabel 7 Verdeling van de respondenten over preventiethema's (n=18.749)

	Preventiethema	Aantal	Percentage
1	Erkenning en waardering	3333	17,8%
2	Ontwikkelen	2841	15,2%
3	Communicatie	2049	10,9%
4	Niks	1584	8,4%
5	Arbeidsvoorwaarden	1494	8,0%
6	Leidinggevende	1209	6,4%
7	Werksfeer	840	4,5%
8	Rooster	691	3,7%
9	Werkdruk	648	3,5%
10	Onregelmatigheid	500	2,7%
11	Reistijd	457	2,4%
12	Werk-privé-balans	452	2,4%
13	Het team	442	2,4%
14	Bezetting	423	2,3%
15	Werkzaamheden	417	2,2%
16	Reiskosten	306	1,6%
17	Beloftes nakomen	247	1,3%
18	Organisatie die meedenkt	242	1,3%
19	Doelgroep	207	1,1%
20	Meer werken	204	1,1%
21	Kwaliteiten benutten	200	1,1%
22	Samenwerken	177	0,9%
23	Inwerkperiode	160	0,9%
24	Cliënten	143	0,8%
25	Organisatiestructuren	116	0,6%
26	Vast contract	95	0,5%
27	Autonomie	36	0,2%
28	Geen match	24	0,1%

Het is voor respondenten mogelijk om ingedeeld te worden in meerdere thema's. Uit deelrapport 1 bleek dat respondenten vaak meerdere onderwerpen benoemen in hun antwoord (van Schaijk, 2024). Daarnaast blijkt uit de analyse dat een kwart van de respondenten (5.686) nog niet in te delen is op basis van hun antwoord met betrekking tot vertrekredenen. Dit kan verschillende redenen hebben. Een groot deel is niet in te delen omdat er veel woorden worden gebruikt die niet vaak voorkomen, of juist onder meerdere thema's kunnen vallen. Een voorbeeld hiervan is: "De afstand van woning tot werkplek is te ver." 'Afstand' kan in dit geval slaan op reisafstand, maar ook de afstand tot patiënten of management. 'werkplek' als los woord kan ook meerdere associaties hebben. Een werkplek kan zoals in dit geval te ver zijn, of niet goed uitgerust zijn.

Figuur 3 Aantal respondenten met een bepaald aantal toegekende thema's



Een groot deel van de antwoorden is door middel van DTM op dit moment nog niet in te delen in een thema. De respondenten aan wie nog geen thema toegekend heeft kunnen worden, zijn geselecteerd en geanalyseerd volgens de LDA-methode zoals beschreven in deelrapport 1 (van Schaijk, 2024). Daarbij is ook steeds een nieuwe woordfrequentieanalyse uitgevoerd om te bepalen of er thema's gemist zijn zoals beschreven in Stap 6 begint met tekstverwerking. Hierbij worden verschillende stappen doorlopen om de tekstdata te optimaliseren voor verdere analyse. Allereerst worden speciale tekens, overbodige spaties en andere niet-relevante karakters uit de tekstdata verwijderd. De tekstdata wordt vervolgens omgezet in kleine letters om variaties in hoofdletters te normaliseren. Hierna wordt tokenisatie toegepast om de tekst op te splitsen in individuele woorden en/of woordgroepen. Daarnaast worden stopwoorden zoals 'de, het, een, op, bij, en' etc. verwijderd om veelvoorkomende, maar weinig informatieve woorden te elimineren. Tot slot wordt stemming of lemmatisering uitgevoerd om woorden terug te brengen tot hun basisvorm, bijvoorbeeld van 'lopende' naar 'lopen'. Deze stemming vindt plaats door het schrijven en uitvoeren van scripts.

Tokens

In topic modellering verwijst een token naar een elementair stukje van een tekst, dat kan worden geïdentificeerd als een eenheid.

Uit de tekst zijn nog specifieke woorden en woordcombinaties verwijderd. Deze zijn verwijderd omdat ze niets toevoegen of het beeld vertroebelen. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen tokens en zinsdelen (phrases).

De verwijderde tokens als het gaat om de uitstroomredenen zijn: 'weinig', 'heel', 'nieuwe', 'gevonden', 'beter', 'teveel', 'minder', 'betere', 'gaan', 'geven', 'goed', 'moeten', 'maken', 'nemen', 'verder', 'binnen', 'alleen', 'wel', 'vanuit'. Alleen het losse token is verwijderd. Combinaties met bovenstaande woorden niet. Het losse token 'weinig' is dus verwijderd, maar 'weinig uitdaging' blijft bestaan. Om de herleidbaarheid van de gegevens verder te beperken zijn de organisatienamen van de deelnemende organisaties uit de vrije tekstantwoorden verwijderd.

Daarnaast zijn bepaalde zinsdelen verwijderd, wat betekent dat deze ook niet meer terugkomen in de te analyseren teksten. Hieronder vallen ook de persoonsnamen en namen van organisaties. Qua

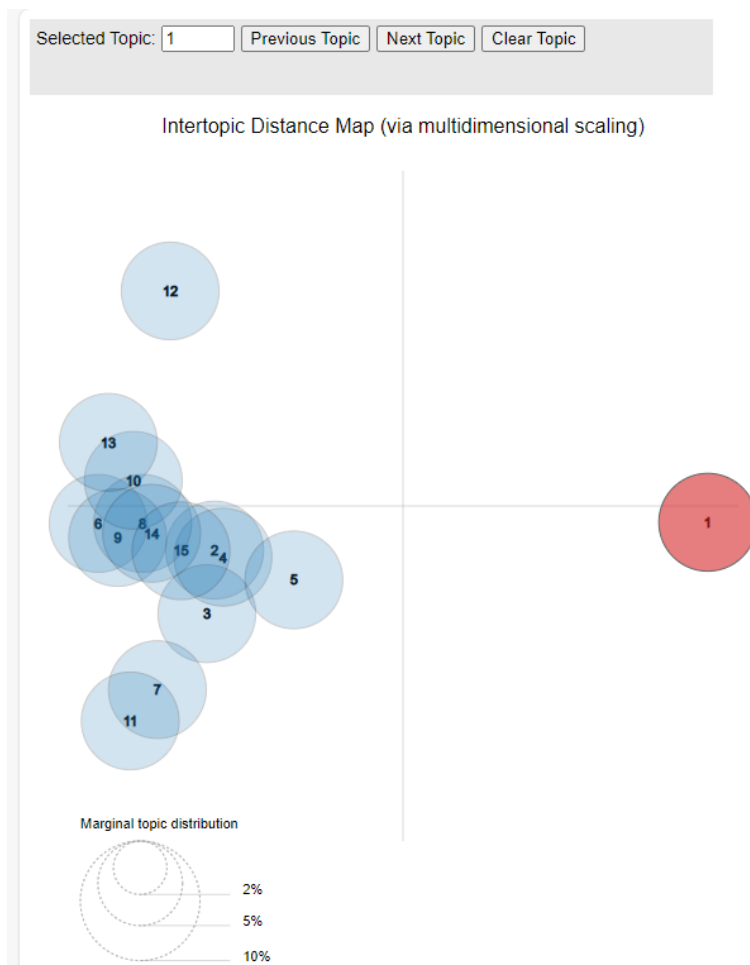
zinsdelen is bijvoorbeeld 'andere uitdaging' eruit gefilterd. Dit betekent dat de combinatie 'andere uitdaging' of 'andere uitdaging gevonden' niet meer voorkomt. De losse tokens 'uitdaging' en 'andere' blijven wel in de dataset. De combinatie 'andere uitdaging' is verwijderd omdat dit gezien wordt als synoniem van 'nieuwe baan', wat verder geen informatie over de uitstroomredenen bevat. Het woord 'uitdaging' is behouden omdat het mogelijk is dat een respondent vertrekt omdat 'uitdaging mist' in de huidige baan. Een overzicht van de verwijderde zinsdelen is te vinden in Bijlage CBijlage .

De verwijderde tokens voor preventiemogelijkheden zijn dezelfde als voor de uitstroomredenen. Voor de analyse van de preventiemogelijkheden worden andere zinsdelen verwijderd. De verwijderde zinsdelen voor de preventiemogelijkheden zijn te vinden in Bijlage C. Ook hier zijn de namen van organisaties en persoonsnamen verwijderd die vaker voorkwamen en terug te zien waren in de resultaten. Daarnaast zijn de antwoorden die begonnen met de woorden: 'niks' of 'niets' verwijderd omdat hierna vaak werd verteld dat: de professional of het team juist niet meespeelden in het vertrek, of er niet een mogelijkheid tot het voorkomen van het vertrek was. Het sentiment van deze antwoorden is over het algemeen positief. Dat wil zeggen dat de professional na de woorden 'niks' of 'niets' de positieve punten benoemde van het werken voor de voormalig werkgever.

Stap 6b: Aanvulling thema toekenning

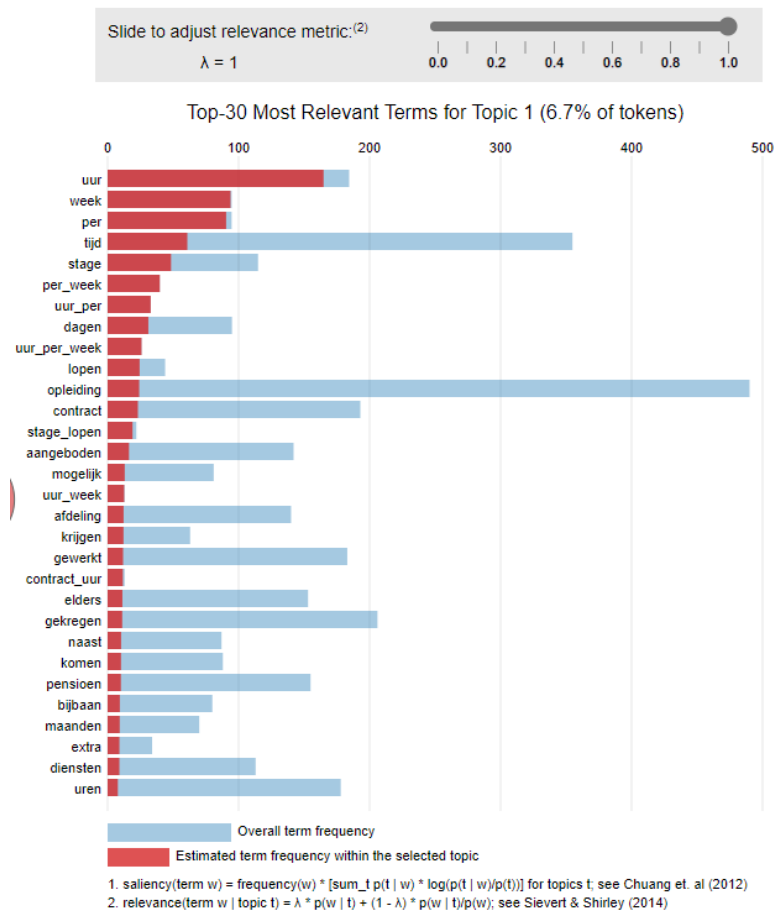
In Figuur 4a is te zien welke topics door de LDA methode zijn gevormd, en welke overlap er is tussen de topics op basis van de woorden die zich in het thema bevinden. Hieruit blijkt dat de overgebleven woorden veel overlap vertonen, met uitzondering van topic 1.

Figuur 4a Linkerkant van de LDA van vertrekredenen voor respondenten die niet aan een DTM-thema zijn gekoppeld.



In Figuur 4b staat genoemd hoe vaak een bepaald woord voorkomt in de dataset van personen die nog niet aan een thema zijn gekoppeld. Dit is te zien aan de grootte van de balk achter het woord. De verhouding van de rode balk ten opzichte van de gehele balk geeft aan hoe vaak het genoemde woord voorkomt binnen het geselecteerde topic (in dit geval topic 1). Des te groter het rode gedeelte, des te belangrijker dit woord is in het geselecteerde topic.

Figuur 4b Rechterkant van de LDA van vertrekredenen voor respondenten die niet aan een DTM-thema zijn gekoppeld.



In het voorbeeld hierboven blijkt dat de woorden 'uur', 'week' en 'per' specifiek zijn voor topic 1. Daaruit lijkt op te merken dat de genoemde termen betrekking hebben op het aantal uur per week dat men werkt. Een snelle blik op de antwoorden laat zien dat het hier vooral gaat over dat men nog maar slechts enkele uren per week werkte, of dat een baan elders iets meer of minder uur per week heeft. Een andere optie betreft de reistijd/afstand van een x-aantal uur per dag. Het gaat hier dus vaak niet om het meer of minder uren willen werken. Dit wordt ondervangen in het thema te weinig uren werken, waar andere combinaties met het woord 'uur' voorkomen. Om deze reden is dus besloten om de thematoekenning niet verder aan te passen.

Tabel 8 Top 10 van meestvoorkomende zelfstandig naamwoorden voor de uitstroomredenen en preventiemogelijkheden voor de respondenten die nog niet door DTM aan een of meerdere thema's zijn gekoppeld

Uitstroomredenen (n=5.686)		Preventiemogelijkheden (n=7.253)	
Zelfstandig naamwoord(combinatie)	Aantal keer in de dataset	Zelfstandig naamwoord(combinatie)	Aantal keer in de dataset
opleiding	490	functie	275
tijd	355	baan	221
organisatie	327	organisatie	211
studie	219	tijd	204
ziekenhuis	198	zorg	199
contract	193	team	187
uur	185	contract	161
uren	178	keuze	140
pensioen	155	personeel	138
collegas	150	uren	131

In bovenstaande tabel is te zien dat het woord opleiding nog regelmatig voorkomt in de vrije tekst van de respondenten. Desondanks is het antwoord niet gecategoriseerd door de DTM-methode. De redenen hiervoor kunnen uiteenlopend zijn. Het antwoord gaat soms over opleidingen die in het verleden gevolgd zijn of dat de baan niet aansloot bij de gevolgde opleiding. Een voorbeeld van een andere mogelijkheid is de baan niet was te combineren met een opleiding die iemand deed, of dat men een opleiding had afgerond en stopte met de huidige functie (wat mogelijk een bijbaan was). Door handmatig vele antwoorden te bekijken kan mogelijk de DTM methode verder aangescherpt worden.

3.4 Congruentieanalyse

Op basis van ID-nummers zijn de thema's van een respondent teruggekoppeld aan de dataset met antwoorden zoals deze door de respondenten zijn ingevuld. Hierbij kan gekeken worden naar in welke mate de thema's van DTM overeenkomen met de thema's zoals door de respondent aangemerkt in de gesloten vraag van de vragenlijst. Dit geeft waardevolle informatie over de huidige thema-indeling, en hoe respondenten deze multiplechoicevraag invullen. Hiervoor is een vergelijking gemaakt tussen de door DTM toegekende vertrekthema's en de thema's die de respondent geselecteerd heeft in de vragenlijst. Om te bepalen in welke mate de thema's ontwikkeld door de DTM-methode overeenkomen met thema's uit de vragenlijst is per thema dat door de DTM aan een respondent gekoppeld is, bepaald hoe vaak een thema uit de vragenlijst geselecteerd is door de respondent. De thema's in de multiple choice vragenlijst komen tot op zekere hoogte overeen met de thema's die naar voren komen uit de DTM analyse. In Tabel 9 staat weergegeven hoe vaak een respondent met een bepaald DTM-vertrekthema een thema uit de vragenlijst heeft aangevinkt. Zo is bijvoorbeeld te zien dat van alle respondenten die volgens de DTM-analyse thema Ontwikkelen toegekend hebben gekregen, 61% het thema ontwikkelmogelijkheden heeft geselecteerd op de vragenlijst. Deze associatie ligt erg voor de hand omdat hier duidelijk hetzelfde thema wordt benoemd.

Toch zijn er zeker ook verschillen te ontdekken. Respondenten geven vaak meerdere redenen voor hun vertrek aan in hun open antwoorden. Dit zorgt voor relatief veel overlap tussen de thema's. Uit de DTM analyse komen bepaalde nuances naar voren, die niet uit de multiple choice antwoorden te halen zijn. Een voorbeeld hiervan is het verlaten van een werkgever omdat het gevoel van erkenning en waardering ontbreekt. Respondenten die dit thema door DTM gekoppeld hebben gekregen zijn verspreid over de andere thema's uit de vragenlijst. Dat duidt erop dat dit thema niet makkelijk terug te vinden was in de vragenlijst. Dit is een belangrijk thema dat ook terugkomt in de preventiemogelijkheden.

Leeswijzer tabellen

De tabellen in hoofdstuk 3.4 en 3.6 dienen per rij gelezen te worden. De eerste kolom bevat in geval van Tabel 9 de vertrekthema's van de respondenten. In de cellen rechts daarvan is te zien hoe vaak van iedereen die het betreffende vertrekthema heeft geselecteerd, ook het thema/onderwerp in de bijbehorende kolom is gekoppeld.

De waarden in de rijen tellen mogelijk op tot meer dan 100% omdat het mogelijk was om meerdere vertrekthema's en preventiemogelijkheden aan een respondent te koppelen op basis van hun vrije tekst antwoord.

Tabel 9 Overeenkomst tussen de uitstroomtopics en de geselecteerde thema's in de vragenlijst (n=16.478)

	Leidinggevende	Cliënt	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkelmogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk	Arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst gedrag	Werkinhoud	Anders
Nieuwe baan	6%	4%	18%	7%	35%	7%	15%	10%	15%	2%	27%	20%
Ontwikkelen	11%	3%	10%	8%	61%	11%	11%	12%	7%	3%	32%	10%
Reistijd	4%	2%	22%	5%	13%	4%	6%	9%	51%	1%	8%	26%
Leidinggevende	63%	1%	10%	15%	15%	14%	17%	6%	5%	17%	10%	13%
Erkenning en waardering	41%	1%	14%	11%	15%	26%	27%	13%	4%	9%	14%	13%
Werksfeer	35%	2%	9%	35%	11%	12%	18%	5%	6%	30%	11%	13%
Werk-privé-balans	7%	2%	43%	6%	9%	6%	25%	6%	42%	2%	11%	13%
Werkdruk	15%	3%	19%	10%	10%	10%	79%	8%	9%	4%	15%	10%
Arbeidsvoorwaarden	10%	2%	14%	6%	27%	7%	19%	52%	11%	2%	15%	16%
Onregelmatige diensten	5%	3%	48%	6%	14%	7%	23%	11%	35%	2%	14%	12%
Communicatie	38%	2%	14%	16%	14%	25%	18%	9%	4%	8%	18%	19%
Planning	14%	2%	58%	9%	8%	15%	28%	9%	17%	4%	10%	12%
Nieuwe opleiding volgen	6%	1%	11%	3%	53%	2%	8%	5%	11%	1%	16%	26%
Werkzaamheden	14%	2%	16%	12%	20%	9%	31%	9%	11%	6%	42%	12%
Eigen gezondheid	6%	4%	13%	6%	4%	5%	38%	3%	26%	3%	21%	32%
Thuisituatie	5%	3%	31%	6%	6%	4%	17%	5%	71%	1%	9%	9%
Het team	26%	2%	9%	50%	14%	9%	17%	6%	7%	15%	15%	13%
Doelgroep	9%	34%	11%	11%	20%	7%	20%	7%	10%	5%	32%	14%
Te weinig uren	11%	3%	36%	6%	21%	6%	14%	15%	16%	2%	15%	18%
Organisatiestructuren	38%	1%	9%	11%	17%	29%	18%	8%	4%	12%	14%	20%
Veranderingen binnen de organisatie	20%	4%	15%	11%	13%	27%	30%	8%	8%	3%	24%	20%
Geen match	10%	11%	14%	11%	17%	12%	14%	8%	14%	4%	41%	15%
ZZPer worden	10%	1%	30%	10%	15%	11%	26%	13%	21%	3%	11%	20%
Reiskosten	7%	3%	23%	7%	12%	3%	20%	43%	17%	2%	6%	28%
Beloften niet nagekomen	39%	0%	19%	11%	24%	14%	15%	18%	2%	8%	19%	15%
Kwaliteit van zorg	28%	4%	14%	12%	13%	25%	40%	5%	3%	6%	25%	12%
Tijd voor cliënten	16%	8%	32%	8%	9%	10%	54%	5%	7%	3%	24%	13%
Buitenland	3%	1%	9%	1%	15%	0%	5%	3%	58%	1%	5%	34%
Slechte bezetting	15%	5%	22%	10%	13%	9%	64%	7%	7%	3%	22%	12%
Samenwerken	26%	2%	10%	45%	14%	17%	11%	3%	4%	13%	20%	15%
Werkplezier	23%	7%	16%	14%	18%	20%	31%	7%	10%	9%	25%	5%
Geen vast contract krijgen	12%	4%	14%	7%	23%	5%	6%	29%	15%	4%	11%	30%
Meerdere werkgevers	4%	0%	40%	2%	17%	0%	13%	11%	37%	0%	9%	18%
Autonomie	20%	2%	15%	2%	20%	37%	27%	8%	10%	7%	28%	15%
Wisseling managers	41%	2%	11%	17%	26%	22%	24%	7%	9%	0%	13%	17%

Hierin is goed te zien dat de thema's die ook overeenkomen qua naam veel overeenkomsten vertonen. In dit overzicht is te zien dat 'slechte bezetting' als thema valt onder 'werkdruk' in de mutiplechoicevraag.

3.5 Inhoudsanalyse

De volgende stap is om te kijken naar welke mogelijke preventiethema's vaak genoemd worden bij de vertrekthema's. Dit gebeurt alleen wanneer respondenten zowel minimaal aan 1 vertrekthema zijn gekoppeld als aan minimaal 1 preventiethema. Hierbij blijven 9.250 respondenten over. Zo kan beoordeeld worden hoe een vertrek met een bepaalde reden mogelijk voorkomen kan worden. Hiervoor is bepaald wat de correlatie is tussen de vertrekredenen en de preventiemogelijkheden. Omdat het hier gaat om een groot aantal variabelen waarbij wel of niet een bepaald thema is gekoppeld is voor alle mogelijke combinaties de Phi-waarde en de waarschijnlijkheid bepaald dat deze thema's aan elkaar gerelateerd zijn. Daarbij komen vele significante associaties naar voren. Daarbij zijn de associaties getoetst waarbij p-waarden met een waarde van 0,05 of kleiner gezien worden als significant aan elkaar gerelateerd. Het gaat hier om veel verschillende thema's die aan slechts een deel van de respondenten gekoppeld zijn waardoor de Phi-waarde relatief laag is.

Veel koppelingen tussen de vertrekthema's en de bijbehorende preventiemogelijkheden zijn vanzelfsprekend en volgen ook wanneer een deductieve selectie wordt gemaakt. In de tabel hieronder staan alleen de significante correlaties ($p \leq 0,05$) die een Phi-waarde hebben van 0,2 en hoger. Dit kan een preventiethema (P) zijn dat is gekoppeld aan een vertrekthema (V), of een combinatie van vertrekthema's die vaak samen aan een antwoord zijn gekoppeld.

Tabel 10 Vertrek- en preventiethema's die een sterke en significante associatie hebben met elkaar (n=9.250)

Variabele 1	Variabele 2	Phi-waarde
Reistijd (V)	Reistijd (P)	0,416
Arbeidsvoorwaarden (V)	Arbeidsvoorwaarden (P)	0,422
Erkenning en waardering (V)	Erkenning en waardering (P)	0,302
Ontwikkelen (V)	Ontwikkelen (P)	0,362
Werk-privé-balans (V)	Thuisituatie (V)	0,246
Communicatie (V)	Communicatie (P)	0,260
Leidinggevende (V)	Leidinggevende (P)	0,241
Werksfeer (V)	Werksfeer (P)	0,330
Werkdruk (V)	Werkdruk (P)	0,305
Planning (V)	Rooster (P)	0,376
Onregelmatige diensten (V)	Onregelmatige diensten (P)	0,398
Werk-privé-balans (V)	Werk-privé-balans (P)	0,217
Reistijd (V)	Reiskosten (P)	0,234
Doelgroep (V)	Doelgroep (P)	0,320
Te weinig uren (V)	Meer werken (P)	0,287
Reiskosten (V)	Reiskosten (P)	0,535
Beloften niet nagekomen (V)	Beloftes nakomen (P)	0,298
Geen vast contract krijgen (V)	Vast contract (P)	0,469
Autonomie (V)	Autonomie (P)	0,231
Werksfeer (P)	Het team (P)	0,222

Wat hier opvalt is dat het vertrekthema erkenning en waardering op deze wijze alleen gelinkt wordt aan erkenning en waardering als preventiethema, ondanks dat dit thema het vaakst wordt genoemd als preventiethema. De Phi-waarde is niet hoger dan 0,2 maar desondanks is het preventiethema significant gecorreleerd met 31 vertrekthema's. Interessant wordt het daarbij om te kijken naar de thema's die een positieve en negatieve Phi-waarde krijgen. Dit geeft informatie over welke vertrekredenen mogelijk voorkomen hadden kunnen worden door meer erkenning en waardering te geven aan de professionals, en welke niet.

Tabel 11 Significante Phi-waarden voor de vertrekthema's gerelateerd aan het preventiethema 'Erkenning en waardering' (n=9.250)

Vertrekthema's (meest gerelateerd aan)	Phi-waarde	Vertrekthema's (minst gerelateerd aan)	Phi-waarde
Erkenning en waardering	0,3016	Reistijd	-0,0905
Leidinggevende	0,1259	Nieuwe baan	-0,0799
Werkdruk	0,0861	Nieuwe opleiding volgen	-0,0732
Werksfeer	0,0844	Onregelmatige diensten	-0,0566
Organisatiestructuren	0,0776	Buitenland	-0,0464
Kwaliteit van zorg	0,0727	Thuisituatie	-0,0408
Communicatie	0,0711	Werk-privé-balans	-0,0380
Veranderingen binnen de organisatie	0,0524	Ontwikkelen	-0,0314
Het team	0,0451	Eigen gezondheid	-0,0289
Samenwerken	0,0414	Te weinig uren	-0,0287
Tijd voor cliënten	0,0405	Geen vast contract krijgen	-0,0283
Wisseling managers	0,0400	Meerdere werkgevers	-0,0256
Werkplezier	0,0393	Doelgroep	-0,0249
Beloften niet nagekomen	0,0365	Reiskosten	-0,0226
Slechte bezetting	0,0289		
Planning	0,0254		
Autonomie	0,0234		

Het preventiethema Erkenning en waardering is significant gerelateerd aan de hierboven genoemde vertrekthema's. Daarbij duidt een hogere waarde op een positieve associatie, en een lagere (negatieve) waarde op een negatieve associatie. Dit wil zeggen dat wanneer werkdruk een vertrekreden is voor een professional, dat dit vertrek (voor een deel) voorkomen had kunnen worden door het geven van meer erkenning en waardering. Wanneer de reistijd een vertrekreden is, wordt juist niet vaak gezegd dat meer erkenning en waardering het vertrek had kunnen voorkomen.

3.6 Relatie tussen vertrekthema en preventiethema

Er is bepaald welke preventiemogelijkheden en vertrekthema's vaak samen worden genoemd. Daarbij is bij vertrekkende professionals die zowel een vertrekthema als een preventiethema gekoppeld hebben gekregen, gekeken naar hoe vaak een preventiemogelijkheid is genoemd per vertrekreden. Daarbij valt op dat de preventiemogelijkheid met betrekking tot erkenning en waardering vaak voorkomt binnen alle thema's. De meestvoorkomende vertrek- en preventiethema's staan in de tabel hieronder. De volledige tabel is te vinden in Bijlage D.

Tabel 12 Overeenkomst tussen de top 10 vertrekthema's en de top 10 preventiemogelijkheden (n=9.250)(gedeelte van volledige tabel, volledige tabel in Bijlage D)

N=9.250	Erkenning en waardering	Ontwikkelen	Communicatie	Niks	Arbeidsvoorwaarden	Leidinggevende	Werksfeer	Rooster	Werkdruk	Onregelmatigheid
Nieuwe baan	24%	34%	15%	15%	15%	8%	5%	5%	6%	5%
Ontwikkelen	27%	59%	17%	9%	17%	8%	6%	4%	3%	3%
Reistijd	19%	17%	12%	20%	15%	7%	6%	5%	6%	3%
Leidinggevende	45%	15%	27%	8%	10%	31%	15%	5%	4%	2%
Erkenning en waardering	68%	16%	26%	7%	14%	16%	10%	6%	6%	2%
Werksfeer	42%	13%	20%	9%	7%	18%	35%	4%	4%	2%
Werk-privé-balans	24%	17%	15%	15%	11%	10%	6%	14%	7%	10%
Werkdruk	43%	14%	18%	6%	16%	11%	8%	6%	29%	4%
Arbeidsvoorwaarden	30%	25%	15%	7%	63%	8%	5%	6%	7%	3%
Onregelmatige diensten	20%	20%	12%	13%	12%	7%	4%	19%	6%	38%

Van alle respondenten die als vertrekthema 'nieuwe baan' toegekend hebben gekregen op basis van hun vrije tekstantwoord, heeft 24% het preventiethema 'erkenning en waardering' toegekend gekregen.

Wanneer het preventiethema wordt bestudeerd dat aan respondenten is toegekend wanneer zij vermeldden dat de werkgever niets had kunnen doen om hun vertrek te voorkomen is goed te zien dat deze redenen vaak buiten de werkgever of werkzaamheden liggen. Vaakst genoemd als vertrekreden bij het preventiethema 'niks' zijn Buitenland (32%), Reistijd (20%), Meerdere werkgevers (20%) en Eigen gezondheid (20%). Dat betekent dat 32% van iedereen aan wie het thema Buitenland is toegekend, ook het preventiethema 'Niks' is toegekend.

4 Verdieping op basis van persoons- en baankenmerken

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de persoons-en baankenmerken van vertrekkende professionals. Hiermee worden antwoorden gegeven op de 3^e onderzoeksvraag. Voor de verschillende vertrekredenen wordt gekeken naar de respondenten wiens vrije-tekst-antwoord gekoppeld konden worden aan minimaal 1 vertrekthema. Het betreft hier 16.478 respondenten. Door te beoordelen welke vertrekredenen vaker voorkomen binnen bepaalde kenmerken van professionals kan bestudeerd worden of er specifieke redenen zijn om uit te stromen. Er zijn daarnaast 11.511 personen aan wie minimaal 1 preventiethema is toegekend.

Leeswijzer tabellen

De tabellen in hoofdstuk 4 kunnen zowel per kolom als per rij gelezen worden.

In de kolommen is te zien welk thema het vaakst voorkomt per leeftijdsgroep. In de rijen is te zien bij welke leeftijdsgroep het thema *relatief* het vaakst is genoemd.

De waarden in de rijen tellen mogelijk op tot meer dan 100% omdat het mogelijk was om meerdere vertrekthema's en preventiemogelijkheden aan een respondent te koppelen op basis van hun vrije tekst antwoord.

4.1 Leeftijdscategorie

Uit onderstaande tabel blijkt dat bepaalde vertrekredenen leeftijdsgebonden lijken. Zo lijkt de vertrekreden 'Eigen gezondheid' relatief vaker voor te komen bij oudere respondenten. 'Werk-privé-balans', 'reistijd' en 'ontwikkeling' lijken eerder een reden te zijn bij jongere respondenten. Ook de inhoud van het werk en de werkzaamheden zijn vaker (een van de) redenen om te vertrekken bij de werkgever voor oudere professionals dan voor jongere professionals.

Tabel 13 Verdeling van toegekende uitstroomredenen naar leeftijdscategorieën (n=16.455)

Leeftijdscategorie	24 jaar of jonger	25 t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 t/m 64 jaar	65 jaar of ouder
<i>N</i>	2301	5244	3411	3131	2258	110
Nieuwe baan	33,6%	27,0%	27,9%	24,6%	18,4%	4,5%
Ontwikkelen	12,7%	18,6%	18,4%	12,4%	7,2%	4,5%
Reistijd	14,6%	16,5%	12,5%	9,4%	14,2%	5,5%
Leidinggevende	5,4%	8,3%	10,3%	12,8%	12,9%	19,1%
Erkenning en waardering	4,7%	8,2%	7,7%	10,7%	10,9%	6,4%
Werk sfeer	6,0%	7,6%	7,1%	8,7%	8,6%	10,9%
Werk-privé-balans	10,1%	6,8%	8,1%	7,1%	6,6%	4,5%
Werkdruk	3,3%	7,1%	6,9%	8,8%	8,9%	5,5%
Arbeidsvoorwaarden	5,1%	8,5%	7,8%	6,0%	3,7%	1,8%
Onregelmatige diensten	3,7%	7,5%	6,0%	4,6%	3,2%	6,4%
Communicatie	4,1%	4,4%	5,5%	7,3%	6,7%	4,5%
Planning	2,7%	4,9%	5,3%	6,2%	6,4%	5,5%
Nieuwe opleiding volgen	8,3%	7,3%	3,0%	2,0%	0,8%	1,8%
Werkzaamheden	2,6%	3,2%	4,5%	5,9%	6,6%	9,1%
Eigen gezondheid	1,9%	1,7%	3,0%	6,3%	10,5%	20,9%
Thuisituatie	1,4%	4,6%	6,2%	2,1%	2,6%	6,4%
Het team	2,4%	3,7%	3,5%	3,7%	3,4%	4,5%
Doelgroep	2,7%	2,8%	2,7%	3,9%	2,0%	0,0%
Te weinig uren	4,1%	2,1%	2,5%	3,4%	2,9%	1,8%
Organisatiestructuren	1,1%	2,4%	3,0%	3,8%	3,7%	5,5%
Veranderingen binnen de organisatie	1,3%	2,1%	2,7%	3,6%	4,2%	10,0%
Geen match	2,1%	2,0%	1,8%	1,7%	1,4%	0,9%
ZZPer worden	0,8%	1,5%	2,0%	2,1%	2,7%	0,9%
Reiskosten	1,1%	2,3%	1,6%	1,5%	1,2%	0,9%
Beloften niet nagekomen	1,5%	2,0%	1,1%	1,8%	1,7%	0,0%
Kwaliteit van zorg	0,5%	1,3%	1,8%	2,4%	1,6%	1,8%
Tijd voor cliënten	0,7%	1,0%	1,4%	2,3%	2,1%	0,9%
Buitenland	2,8%	1,4%	1,1%	0,8%	1,0%	0,0%
Slechte bezetting	0,6%	1,4%	1,2%	1,3%	1,3%	1,8%
Samenwerken	0,4%	0,9%	1,2%	1,5%	1,8%	0,0%
Werkplezier	0,6%	1,0%	1,2%	1,1%	0,8%	0,0%
Geen vast contract krijgen	1,2%	0,7%	1,3%	0,9%	0,7%	0,9%
Meerdere werkgevers	0,8%	0,3%	0,5%	0,5%	1,3%	0,0%
Autonomie	0,0%	0,3%	0,6%	0,3%	0,4%	0,9%
Wisseling managers	0,1%	0,3%	0,3%	0,3%	0,4%	0,0%

Wanneer we kijken naar de leeftijdsgroepen bij de preventiemogelijkheden valt op dat erkenning en waardering binnen alle leeftijdscategorieën bij de belangrijkste twee preventiemogelijkheden behoort. Verbetering van de arbeidsvoorwaarden is een belangrijke mogelijkheid om het vertrek te voorkomen die vooral van invloed kunnen zijn op professionals rond de leeftijdscategorie van 25 t/m 34 jaar. Ditzelfde geldt voor het bieden van carrièrekansen en perspectief op ontwikkeling en het kunnen doorgroeien. Preventiemaatregelen die betrekking hebben op de leidinggevende kunnen vertrek van (ontevreden) professionals in de leeftijdscategorieën 45 t/m 54 en 55 t/m 64 jaar mogelijk voorkomen.

Tabel 14 Verdeling van toegekende preventiemogelijkheden naar leeftijdscategorieën (n=11.511)

Leeftijdscategorie	24 jaar	25 t/m	35 t/m	45 t/m	55 t/m	65 jaar
	of jonger	34 jaar	44 jaar	54 jaar	64 jaar	of ouder
<i>N</i>	1396	3560	2448	2368	1629	96
Erkenning en waardering	20,8%	28,4%	30,0%	31,8%	31,2%	32,3%
Ontwikkelen	27,2%	30,4%	27,9%	20,4%	12,5%	7,3%
Communicatie	18,2%	15,2%	19,2%	19,5%	18,5%	17,7%
Niks	20,1%	12,6%	11,3%	12,9%	15,0%	20,8%
Arbeidsvoorwaarden	11,7%	16,8%	13,5%	11,1%	8,2%	5,2%
Leidinggevende	9,5%	9,6%	10,1%	11,4%	12,8%	9,4%
Werk sfeer	6,6%	7,3%	7,1%	7,5%	7,9%	7,3%
Rooster	5,7%	6,5%	5,7%	5,9%	6,1%	1,0%
Werkdruk	3,9%	6,5%	5,4%	5,4%	5,8%	8,3%
Onregelmatigheid	4,2%	5,6%	3,9%	3,7%	3,4%	4,2%
Reistijd	3,4%	4,4%	3,8%	3,6%	4,4%	3,1%
Werk-privé-balans	3,4%	4,4%	4,0%	3,7%	3,7%	1,0%
Het team	3,5%	3,6%	3,8%	4,5%	3,8%	4,2%
Bezetting	2,9%	2,9%	3,5%	4,6%	4,6%	6,3%
Werkzaamheden	3,2%	3,4%	4,0%	3,8%	3,8%	1,0%
Reiskosten	2,7%	3,6%	2,3%	1,9%	2,3%	1,0%
Beloftes nakomen	2,0%	2,4%	1,7%	2,4%	1,9%	1,0%
Organisatie die meedenkt	1,4%	2,8%	2,7%	1,4%	1,4%	2,1%
Doelgroep	1,7%	1,5%	1,9%	2,5%	1,3%	0,0%
Meer werken	3,4%	1,6%	1,0%	1,9%	1,7%	2,1%
Kwaliteiten benutten	1,2%	1,6%	1,9%	2,2%	1,6%	1,0%
Samenwerken	0,8%	1,5%	1,6%	1,7%	2,0%	1,0%
Inwerkperiode	2,1%	1,0%	1,2%	1,7%	1,4%	2,1%
Cliënten	0,9%	0,9%	1,6%	1,4%	1,6%	1,0%
Organisatiestructuren	0,5%	1,0%	1,4%	0,9%	1,0%	2,1%
Vast contract	0,7%	0,5%	1,4%	0,7%	0,9%	0,0%
Autonomie	0,1%	0,3%	0,4%	0,4%	0,2%	0,0%
Geen match	0,3%	0,1%	0,2%	0,3%	0,1%	1,0%

4.2 Werkervaring

Naast leeftijd zijn werkervaring en lengte van het dienstverband belangrijke kenmerken van een professional. Met betrekking tot werkervaring is een soortgelijk patroon te ontdekken als bij de

leeftijdscategorieën. Toch springen er een paar zaken uit. De vertrekreden 'nieuwe opleiding volgen' komt bij deze indeling sterker naar voren bij de personen die minder werkervaring hebben, terwijl 'erkenning en waardering' juist sterker wordt naarmate men meer ervaring heeft. Een andere vertrekreden die opvalt is dat in de groep met meer werkervaring de wens om door te ontwikkelen sterker is, met name in de groep met 5 tot 10 jaar werkervaring. Ook de wens om meer uren te werken is in de groep respondenten met weinig werkervaring relatief vaker een reden om te vertrekken.

Tabel 15 Verdeling van toegekende uitstroomredenen naar werkervaring (n=16.478)

Werkervaring	0 tot 1 jaar	1 tot 2 jaar	2 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	10 tot 20 jaar	20 jaar of meer
N	632	864	3393	3477	4043	4069
Nieuwe baan	22,9%	29,3%	28,9%	26,5%	26,2%	24,0%
Ontwikkelen	5,7%	11,9%	15,1%	17,7%	16,9%	12,4%
Reistijd	14,4%	16,9%	14,9%	16,0%	12,5%	11,0%
Leidinggevende	5,9%	5,0%	8,1%	10,0%	9,9%	13,0%
Erkenning en waardering	2,7%	3,0%	6,2%	8,3%	9,5%	11,3%
Werksfeer	5,9%	5,8%	6,6%	8,0%	7,9%	8,6%
Werk-privé-balans	10,6%	9,4%	7,6%	7,2%	8,0%	6,4%
Werkdruk	3,3%	4,2%	5,5%	7,4%	7,9%	8,5%
Arbeidsvoorwaarden	4,7%	6,3%	8,5%	8,6%	6,2%	4,3%
Onregelmatige diensten	4,1%	3,0%	4,6%	6,8%	6,8%	4,6%
Communicatie	6,0%	4,4%	4,6%	4,3%	5,7%	7,0%
Planning	2,8%	3,4%	3,9%	4,5%	6,3%	6,1%
Nieuwe opleiding volgen	10,0%	11,8%	7,7%	5,0%	2,4%	1,6%
Werkzaamheden	4,0%	2,5%	3,5%	3,9%	4,5%	6,0%
Eigen gezondheid	5,4%	2,0%	3,2%	2,6%	3,7%	7,2%
Thuisituatie	3,3%	2,3%	2,4%	4,1%	5,8%	2,9%
Het team	3,0%	2,7%	3,2%	3,8%	3,7%	3,3%
Doelgroep	2,7%	3,4%	2,9%	2,9%	2,7%	2,7%
Te weinig uren	6,0%	4,9%	3,7%	2,2%	2,2%	2,3%
Organisatiestructuren	0,8%	0,3%	1,6%	3,0%	3,2%	4,1%
Veranderingen binnen de organisatie	0,2%	1,0%	1,2%	2,1%	3,4%	4,6%
Geen match	4,3%	1,9%	2,0%	1,8%	1,6%	1,5%
ZZPer worden	0,8%	0,6%	1,2%	1,8%	2,1%	2,3%
Reiskosten	0,9%	1,3%	2,1%	2,1%	1,7%	1,1%
Beloften niet nagekomen	2,5%	1,0%	1,5%	2,3%	1,6%	1,3%
Kwaliteit van zorg	0,2%	0,2%	1,0%	1,2%	2,0%	2,5%
Tijd voor cliënten	1,9%	0,9%	1,0%	1,2%	1,7%	1,8%
Buitenland	2,5%	2,4%	2,0%	1,5%	0,9%	0,7%
Slechte bezetting	0,8%	0,8%	1,1%	1,0%	1,5%	1,3%
Samenwerken	0,8%	0,3%	0,6%	0,9%	1,4%	1,7%
Werkplezier	0,3%	0,5%	0,7%	0,7%	1,5%	1,0%
Geen vast contract krijgen	1,3%	0,9%	1,1%	1,0%	1,0%	0,7%
Meerdere werkgevers	1,3%	0,5%	0,7%	0,6%	0,3%	0,8%
Autonomie	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	0,6%	0,4%
Wisseling managers	0,0%	0,0%	0,3%	0,2%	0,3%	0,4%

Met betrekking tot zaken die het vertrek mogelijk hadden kunnen voorkomen is duidelijk te zien dat professionals met meer ervaring graag meer erkenning en waardering willen zien van hun werkgever. Deze preventiemogelijkheid wordt bijna twee keer zo vaak genoemd als welke andere maatregel dan ook in de groep respondenten met 20 jaar of meer werkervaring. Voor de respondenten die pas net starten is communicatie juist een belangrijke mogelijkheid om het vertrek te voorkomen. Een verbetering van de arbeidsvoorwaarden kan juist bij respondenten met een werkervaring tussen de 2 en 10 jaar hun vertrek voorkomen. Bij nieuwe professionals had een (betere) inwerkperiode mogelijk het vertrek van 8,6% van de professionals kunnen voorkomen.

Tabel 16 Verdeling van toegekende preventiemogelijkheden naar werkervaring (n=11.511)

Werkervaring	0 tot 1 jaar	1 tot 2 jaar	2 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	10 tot 20 jaar	20 jaar of meer
N	370	531	2243	2467	2945	2955
Erkenning en waardering	14,9%	18,5%	24,5%	29,1%	31,7%	33,1%
Ontwikkelen	17,6%	25,4%	28,6%	29,1%	24,9%	18,5%
Communicatie	21,4%	14,9%	16,6%	16,7%	17,5%	20,0%
Niks	20,8%	22,2%	14,7%	12,8%	12,2%	13,0%
Arbeidsvoorwaarden	13,0%	12,4%	15,9%	16,9%	11,9%	8,6%
Leidinggevende	14,3%	7,2%	9,1%	10,3%	10,4%	12,0%
Werksfeer	5,4%	5,6%	7,1%	7,8%	7,0%	7,8%
Rooster	4,6%	4,1%	5,4%	6,5%	6,6%	6,0%
Werkdruk	4,1%	3,2%	5,6%	5,6%	6,5%	5,5%
Onregelmatigheid	4,6%	2,1%	4,1%	4,7%	5,3%	3,7%
Reistijd	3,8%	3,6%	4,1%	4,1%	3,9%	3,9%
Werk-privé-balans	3,2%	2,6%	4,0%	3,4%	4,5%	4,1%
Het team	3,0%	4,5%	3,6%	3,9%	3,9%	4,0%
Bezetting	3,0%	3,6%	3,5%	3,4%	3,2%	4,6%
Werkzaamheden	1,6%	3,0%	3,7%	3,1%	4,0%	4,0%
Reiskosten	2,2%	3,0%	3,5%	3,3%	2,6%	1,6%
Beloftes nakomen	1,1%	1,3%	2,5%	2,3%	2,2%	2,0%
Organisatie die meedenkt	0,5%	1,3%	2,3%	2,4%	2,4%	1,8%
Doelgroep	1,9%	1,7%	2,1%	1,7%	1,8%	1,7%
Meer werken	3,2%	2,6%	3,0%	1,7%	1,4%	0,9%
Kwaliteiten benutten	1,4%	1,1%	1,2%	1,5%	2,2%	2,1%
Samenwerken	2,2%	0,9%	1,3%	1,5%	1,5%	1,9%
Inwerkperiode	8,6%	0,8%	1,5%	0,9%	0,8%	1,5%
Clënten	1,9%	0,6%	1,2%	0,8%	1,3%	1,7%
Organisatiestructuren	0,5%	0,2%	1,0%	0,9%	1,0%	1,3%
Vast contract	1,1%	1,3%	1,0%	0,8%	0,7%	0,7%
Autonomie	0,3%	0,0%	0,3%	0,2%	0,5%	0,3%
Geen match	0,5%	0,0%	0,2%	0,3%	0,0%	0,3%

4.3 Lengte dienstverband

Redenen om een werkgever te verlaten kunnen verschillen per 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 werk-privé-balans of het volgen van een nieuwe opleiding, maar juist vaker vanwege werkdruk, veranderingen binnen de organisatie of een gebrek aan waardering.

Tabel 17 Verdeling van toegekende uitstroomredenen naar lengte van het dienstverband (n=16.478)

Lengte dienstverband	0 tot 1 jaar	1 tot 2 jaar	2 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	10 tot 20 jaar	20 jaar of meer
N	3034	2319	2323	4959	1043	4069
Nieuwe baan	19,1%	25,6%	26,7%	29,9%	31,6%	26,3%
Ontwikkelen	9,3%	13,7%	16,5%	18,5%	16,9%	12,5%
Reistijd	10,7%	15,6%	15,6%	14,8%	11,7%	10,3%
Leidinggevende	8,6%	7,9%	10,5%	9,7%	10,7%	13,5%
Erkenning en waardering	4,3%	5,1%	8,4%	10,6%	11,8%	14,4%
Werksfeer	8,9%	8,4%	7,4%	6,7%	7,0%	7,3%
Werk-privé-balans	9,0%	9,3%	7,1%	7,1%	6,5%	5,3%
Werkdruk	5,2%	5,0%	7,0%	8,5%	8,7%	10,1%
Arbeidsvoorwaarden	6,1%	6,3%	8,0%	7,5%	5,2%	3,9%
Onregelmatige diensten	4,1%	5,3%	5,9%	7,2%	5,4%	4,1%
Communicatie	6,6%	5,9%	4,2%	5,3%	5,9%	6,5%
Planning	5,5%	4,4%	5,2%	4,7%	5,6%	4,7%
Nieuwe opleiding volgen	7,8%	7,6%	4,4%	3,0%	1,7%	0,9%
Werkzaamheden	5,9%	4,0%	3,4%	4,6%	4,6%	4,9%
Eigen gezondheid	4,1%	3,1%	4,1%	3,6%	4,8%	7,6%
Thuisituatie	3,7%	3,6%	3,5%	4,5%	4,0%	3,0%
Het team	4,6%	3,8%	3,2%	3,1%	3,1%	2,1%
Doelgroep	3,8%	3,4%	2,5%	2,4%	2,3%	2,2%
Te weinig uren	4,8%	3,1%	3,0%	1,7%	1,5%	1,1%
Organisatiestructuren	1,9%	2,0%	2,9%	3,0%	3,4%	4,3%
Veranderingen binnen de organisatie	0,8%	1,0%	2,3%	3,4%	5,1%	7,2%
Geen match	3,5%	1,9%	1,5%	1,2%	1,2%	1,3%
ZZPer worden	1,5%	1,3%	1,9%	1,8%	2,2%	2,3%
Reiskosten	1,5%	1,9%	2,1%	1,8%	0,9%	1,0%
Beloften niet nagekomen	2,7%	1,9%	1,6%	1,7%	0,7%	0,8%
Kwaliteit van zorg	1,2%	0,8%	1,5%	2,2%	1,8%	2,6%
Tijd voor cliënten	1,5%	0,9%	1,3%	1,3%	1,9%	2,5%
Buitenland	1,5%	1,9%	1,6%	0,8%	0,8%	0,9%
Slechte bezetting	1,4%	0,8%	1,1%	1,7%	1,3%	1,0%
Samenwerken	1,0%	1,1%	1,0%	1,1%	1,2%	2,1%
Werkplezier	0,5%	0,8%	0,7%	1,1%	2,0%	0,9%
Geen vast contract krijgen	1,5%	1,7%	1,0%	0,3%	0,3%	0,2%
Meerdere werkgevers	0,8%	0,6%	0,6%	0,5%	0,3%	0,8%
Autonomie	0,2%	0,2%	0,4%	0,3%	0,8%	0,4%
Wisseling managers	0,1%	0,2%	0,3%	0,3%	0,5%	0,5%

Naarmate professionals langer werkzaam zijn voor de organisatie zou een vertrek eerder voorkomen kunnen worden door het geven van erkenning en waardering. Desondanks blijft erkenning en waardering de belangrijkste mogelijkheid om een vertrek van respondenten te voorkomen, ook in de groep respondenten die relatief kort bij de werkgever werkt. Verbetering van de arbeidsvoorwaarden kan relatief gezien vaker een vertrek voorkomen in de groep met een dienstverband tussen de 2 en 10 jaar.

Tabel 18 Verdeling van toegekende preventiemogelijkheden naar lengte van het dienstverband (n=11.511)

Lengte dienstverband	0 tot 1 jaar	1 tot 2 jaar	2 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	10 tot 20 jaar	20 jaar of meer
<i>N</i>	1966	1574	1712	3500	830	1929
Erkenning en waardering	19,3%	23,8%	29,3%	32,4%	36,6%	36,1%
Ontwikkelen	17,9%	24,0%	27,2%	28,7%	25,9%	19,8%
Communicatie	18,9%	17,9%	17,3%	16,8%	18,8%	17,6%
Niks	17,3%	15,9%	12,3%	11,9%	12,3%	14,5%
Arbeidsvoorwaarden	10,6%	11,7%	15,5%	14,9%	11,8%	8,2%
Leidinggevende	12,0%	9,5%	10,3%	9,7%	10,5%	11,4%
Werk sfeer	7,9%	8,2%	7,4%	6,7%	7,0%	5,8%
Rooster	5,4%	6,4%	6,1%	6,4%	5,5%	6,1%
Werkdruk	4,1%	4,4%	5,9%	6,6%	6,7%	5,9%
Onregelmatigheid	3,6%	4,2%	5,0%	5,3%	3,4%	3,4%
Reistijd	3,2%	4,4%	4,3%	3,9%	3,5%	4,8%
Werk-privé-balans	3,7%	3,9%	4,0%	4,1%	3,7%	4,3%
Het team	4,4%	4,4%	4,0%	3,3%	3,4%	2,9%
Bezetting	2,9%	3,9%	3,6%	3,7%	3,3%	5,8%
Werkzaamheden	3,9%	3,4%	2,8%	4,2%	4,3%	4,0%
Reiskosten	2,0%	3,7%	3,4%	2,5%	1,7%	1,3%
Beloftes nakomen	2,7%	2,5%	2,5%	1,7%	1,5%	1,4%
Organisatie die meedenkt	1,5%	1,8%	2,3%	2,4%	2,3%	2,2%
Doelgroep	2,5%	1,5%	1,9%	1,7%	1,5%	1,3%
Meer werken	2,7%	2,1%	2,1%	1,1%	0,8%	1,2%
Kwaliteiten benutten	1,6%	1,4%	1,4%	2,2%	2,1%	2,2%
Samenwerken	1,6%	1,7%	1,5%	1,6%	1,3%	1,8%
Inwerkperiode	6,5%	1,1%	0,3%	0,2%	0,0%	0,1%
Cliënten	1,1%	0,6%	1,1%	1,2%	1,6%	2,5%
Organisatiestructuren	0,7%	0,6%	0,9%	1,0%	1,6%	1,6%
Vast contract	1,4%	2,2%	0,6%	0,3%	0,3%	0,2%
Autonomie	0,3%	0,2%	0,3%	0,4%	0,5%	0,1%
Geen match	0,4%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%

4.4 Werkgever-, branche-, of sectorverlatend

Om meer verdieping te kunnen geven aan de antwoorden van de respondenten is het belangrijk om te kijken naar wat redenen zijn om de werkgever, het vak, of zelfs de sector zorg en welzijn te verlaten. In onderstaande tabel is per vertreksoort uitgesplitst welke vertrekredenen het vaakst worden genoemd. Reistijd is relatief vaak een reden om de werkgever te verlaten, maar wel in

dezelfde branche werkzaam te blijven. Het kunnen ontwikkelen wordt relatief vaak als reden genoemd door personen die in een andere branche in de sector zorg en welzijn gaan werken. De werk-privé-balans, arbeidsvoorwaarden, onregelmatige diensten en het niet kunnen werken van voldoende uren zijn juist een reden om de sector zorg en welzijn te verlaten. In een specifieke factsheet wordt verder ingezoomd op de groep respondenten die sector verlaat (Ruijterlinde, 2024).

Tabel 19 Verdeling van toegekende uitstroomredenen naar vertreksoort (n=16.478)

Situatie na vertrek	Werkzaam in andere branche		Werkzaam buiten de sector zorg en welzijn	Nog niet bekend
	Werkzaam in dezelfde branche	Werkzaam binnen de sector zorg en welzijn		
<i>N</i>	5611	4601	1683	4583
Nieuwe baan	23,7%	34,0%	37,7%	17,7%
Ontwikkelen	14,8%	19,7%	14,7%	10,3%
Reistijd	20,3%	7,7%	4,8%	14,7%
Leidinggevende	11,5%	8,6%	8,0%	9,9%
Erkenning en waardering	10,1%	7,8%	6,5%	7,7%
Werksfeer	8,1%	6,6%	6,2%	8,7%
Werk-privé-balans	5,6%	6,9%	9,8%	9,8%
Werkdruk	7,2%	7,5%	7,3%	6,5%
Arbeidsvoorwaarden	7,3%	6,9%	8,6%	5,0%
Onregelmatige diensten	3,7%	7,7%	8,1%	4,6%
Communicatie	6,0%	4,7%	4,5%	5,9%
Planning	5,5%	4,7%	4,8%	5,1%
Nieuwe opleiding volgen	5,6%	4,5%	1,8%	4,6%
Werkzaamheden	4,7%	4,4%	3,4%	4,5%
Eigen gezondheid	1,8%	4,2%	6,5%	6,3%
Thuisituatie	2,7%	3,7%	4,7%	4,9%
Het team	4,1%	3,0%	3,0%	3,3%
Doelgroep	2,5%	4,2%	1,3%	2,4%
Te weinig uren	2,3%	2,7%	5,5%	2,5%
Organisatiestructuren	3,6%	2,6%	2,0%	2,4%
Veranderingen binnen de organisatie	3,1%	2,8%	2,1%	2,4%
Geen match	1,7%	2,1%	1,7%	1,7%
ZZPer worden	2,3%	1,6%	1,8%	1,3%
Reiskosten	2,8%	1,3%	0,9%	1,0%
Beloften niet nagekomen	1,9%	1,4%	1,5%	1,7%
Kwaliteit van zorg	1,9%	1,7%	0,8%	1,4%
Tijd voor cliënten	1,4%	1,5%	1,5%	1,4%
Buitenland	0,5%	0,3%	1,0%	3,5%
Slechte bezetting	1,0%	1,3%	1,4%	1,3%
Samenwerken	1,1%	1,2%	1,0%	1,1%
Werkplezier	0,9%	1,1%	0,8%	1,0%
Geen vast contract krijgen	1,2%	0,6%	0,8%	1,0%

Meerdere werkgevers	0,4%	0,5%	1,4%	0,7%
Autonomie	0,5%	0,4%	0,2%	0,3%
Wisseling managers	0,4%	0,3%	0,2%	0,1%

Ook voor elk van de soorten vertrek blijkt dat erkenning en waardering voor een groot gedeelte het vertrek van professionals mogelijk kan voorkomen. Bij het type vertrek van professionals die de sector verlaten, geeft 18,2% aan dat de werkgever niets had kunnen doen om hun vertrek te voorkomen. Omdat reistijd vaker wordt genoemd door professionals die in de branche werkzaam zijn, wordt waarschijnlijk ook vaker genoemd dat een betere reiskostenvergoeding dit had kunnen compenseren.

Tabel 20 Verdeling van toegekende preventiemogelijkheden naar vertreksoort (n=11.511)

Situatie na vertrek	Werkzaam			
	Werkzaam in dezelfde branche	Werkzaam in andere branche binnen de sector zorg en welzijn	Werkzaam buiten de sector zorg en welzijn	Nog niet bekend
N	4629	3610	1295	1977
Erkenning en waardering	31,2%	27,8%	25,8%	28,1%
Ontwikkelen	25,1%	29,6%	24,1%	15,0%
Communicatie	19,4%	17,0%	16,2%	16,6%
Niks	10,5%	13,1%	18,2%	19,7%
Arbeidsvoorwaarden	13,0%	14,3%	15,8%	8,6%
Leidinggevende	10,8%	9,5%	9,7%	12,2%
Werksfeer	7,8%	6,4%	6,3%	8,5%
Rooster	6,5%	5,9%	5,9%	5,1%
Werkdruk	5,4%	5,9%	5,9%	5,5%
Onregelmatigheid	3,3%	5,5%	6,5%	3,3%
Reistijd	5,6%	2,2%	1,9%	4,9%
Werk-privé-balans	3,5%	4,3%	3,4%	4,5%
Het team	4,3%	3,6%	2,9%	3,7%
Bezetting	3,6%	3,7%	4,2%	3,6%
Werkzaamheden	3,4%	4,2%	3,4%	3,1%
Reiskosten	4,1%	1,8%	1,7%	1,5%
Beloftes nakomen	2,3%	1,9%	2,0%	2,3%
Organisatie die meedenkt	2,1%	2,3%	1,9%	1,8%
Doelgroep	1,4%	3,0%	1,1%	1,2%
Meer werken	1,8%	1,7%	2,9%	1,1%
Kwaliteiten benutten	1,2%	2,4%	1,8%	1,9%
Samenwerken	1,6%	1,7%	0,9%	1,6%
Inwerkperiode	1,0%	1,4%	1,1%	2,4%
Cliënten	1,1%	1,2%	1,3%	1,5%
Organisatiestructuren	1,2%	0,8%	0,7%	1,1%
Vast contract	1,3%	0,4%	1,1%	0,4%
Autonomie	0,3%	0,4%	0,2%	0,3%
Geen match	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%

4.5 Branche

Er zijn subtiele verschillen te ontdekken tussen de vertrekredenen van respondenten uit verschillende branches. Zo is werkdruk vaker een vertrekreden voor personen in de huisartsenzorg en overige eerstelijnszorg, dan in andere branches. Ontwikkeling is met name bij de geestelijke gezondheidszorg en jeugdzorg een reden voor vertrek. Planning speelt relatief vaker een rol bij verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg en gehandicaptenzorg dan bij de andere branches. In de kinderopvang wordt relatief vaak de reden: 'Beloften niet nagekomen' als reden voor het vertrek opgegeven.

Tabel 21 Verdeling van toegekende uitstroomredenen naar branche (n=16.478)

Branche	Geestelijke	Gehandicaptenzorg	Huisartsen en overige	Jeugdzorg	Kinderopvang	Sociaal Werk/Welzijn en	Verpleeg- en verzorgings-	Ziekenhuizen	Onbekend
	Gezondheidszorg		eerstelijns zorg			maatsch. dienstverlening	huizen en thuiszorg		
N	2081	3158	202	330	106	654	7476	2346	125
Nieuwe baan	25,5%	29,8%	23,8%	29,4%	36,8%	32,7%	23,8%	28,3%	24,0%
Ontwikkelen	19,9%	15,7%	11,4%	20,6%	12,3%	14,7%	12,1%	17,6%	23,2%
Reistijd	17,1%	11,1%	14,9%	15,5%	11,3%	12,4%	11,8%	19,6%	22,4%
Leidinggevende	7,9%	10,2%	10,9%	9,7%	7,5%	8,6%	11,1%	7,9%	8,8%
Erkenning en waardering	7,5%	9,1%	8,4%	6,4%	8,5%	5,7%	9,4%	6,4%	8,8%
Werk sfeer	8,6%	6,2%	9,9%	4,8%	4,7%	6,7%	8,2%	7,5%	5,6%
Werk-privé-balans	6,9%	7,3%	9,4%	10,9%	4,7%	7,8%	7,8%	7,0%	6,4%
Werkdruk	7,3%	6,2%	13,9%	3,3%	8,5%	3,2%	7,4%	7,8%	10,4%
Arbeidsvoorwaarden	9,0%	10,1%	7,9%	9,7%	4,7%	8,9%	4,7%	5,3%	4,8%
Onregelmatige diensten	5,7%	7,8%	5,4%	7,6%	4,7%	4,0%	4,0%	7,2%	4,8%
Communicatie	5,1%	4,9%	5,0%	5,2%	2,8%	5,5%	6,4%	3,9%	4,0%
Planning	2,3%	5,4%	2,0%	1,8%	0,9%	2,8%	6,9%	3,3%	4,0%
Nieuwe opleiding volgen	6,0%	2,2%	8,9%	1,8%	2,8%	2,4%	3,9%	9,5%	8,8%
Werkzaamheden	4,6%	4,0%	6,9%	4,2%	4,7%	4,1%	4,6%	4,1%	4,0%
Eigen gezondheid	1,8%	3,2%	3,0%	0,9%	2,8%	4,4%	6,2%	2,1%	0,8%
Thuis situatie	3,7%	4,4%	3,0%	8,5%	0,9%	3,7%	3,6%	3,2%	4,0%
Het team	4,9%	3,8%	1,0%	6,1%	0,9%	2,8%	3,4%	2,0%	1,6%
Doelgroep	5,3%	5,8%	1,0%	6,4%	0,0%	2,4%	1,7%	0,3%	0,8%
Te weinig uren	1,2%	2,9%	2,0%	0,6%	3,8%	4,4%	3,6%	1,4%	0,8%
Organisatiestructuren	4,3%	3,0%	2,5%	5,2%	3,8%	1,8%	2,3%	2,9%	0,0%
Veranderingen binnen de organisatie	3,6%	2,0%	1,5%	2,1%	0,9%	2,1%	2,9%	2,9%	1,6%
Geen match	2,1%	2,0%	1,5%	2,7%	3,8%	1,2%	1,6%	1,9%	2,4%
ZZPer worden	1,8%	2,5%	1,0%	1,5%	0,0%	1,7%	1,9%	0,6%	1,6%
Reiskosten	1,4%	1,9%	1,0%	1,8%	0,9%	1,2%	1,1%	3,5%	3,2%
Beloften niet nagekomen	1,1%	1,5%	0,5%	0,9%	4,7%	1,8%	2,2%	0,8%	0,8%
Kwaliteit van zorg	1,7%	1,4%	0,5%	0,9%	0,0%	0,2%	2,0%	1,1%	3,2%
Tijd voor cliënten	1,0%	2,0%	1,0%	1,2%	0,0%	0,9%	1,9%	0,1%	0,0%
Buitenland	1,7%	1,1%	0,5%	1,5%	0,0%	1,7%	1,2%	1,8%	0,8%
Slechte bezetting	1,1%	1,3%	3,0%	1,2%	0,0%	0,5%	1,3%	0,9%	2,4%
Samenwerken	1,5%	1,0%	1,0%	0,6%	0,9%	2,0%	1,1%	1,0%	0,8%
Werkplezier	1,1%	0,8%	1,0%	1,8%	1,9%	0,3%	1,0%	0,9%	2,4%
Geen vast contract krijgen	0,6%	0,7%	0,0%	0,6%	0,9%	1,1%	0,8%	2,0%	6,4%
Meerdere werkgevers	0,5%	0,6%	1,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,7%	0,7%	0,0%
Autonomie	0,5%	0,3%	0,5%	0,3%	0,0%	0,3%	0,2%	0,8%	0,0%
Wisseling managers	0,1%	0,4%	0,5%	0,3%	0,0%	0,5%	0,2%	0,4%	0,8%

Ook bij een indeling naar verschillende branches blijft erkenning en waardering een belangrijke manier om een vertrek te voorkomen. Het kunnen ontwikkelen had binnen de geestelijke gezondheidszorg is een belangrijke mogelijkheid om vertrek binnen deze sector te voorkomen. Vertrek in de kinderopvang had relatief vaak niet voorkomen kunnen worden door de werkgever. Beter arbeidsvoorwaarden kunnen in veel branches een rol spelen bij het voorkomen van een vertrek.

Tabel 22 Verdeling van toegekende uitstroomredenen naar branche (n=11.511)

Branche	Geestelijke Gezondheidszorg	Gehandicapenzorg	Huisartsen en overige eerstelijns zorg	Jeugdzorg	Kinderopvang	Sociaal Werk/Welzijn en maatsch. dienstverlening	Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg	Ziekenhuizen	Onbekend
	N	1525	2258	129	233	66	432	5243	1538
Erkenning en waardering	29,9%	29,5%	25,6%	27,5%	25,8%	21,3%	30,7%	24,9%	17,2%
Ontwikkelen	34,4%	25,2%	18,6%	30,9%	18,2%	24,5%	19,8%	30,9%	23,0%
Communicatie	17,9%	18,2%	17,1%	14,6%	13,6%	18,8%	18,5%	15,4%	16,1%
Niks	10,8%	11,6%	16,3%	13,7%	22,7%	16,9%	15,3%	13,2%	13,8%
Arbeidsvoorwaarden	16,7%	17,8%	15,5%	21,0%	6,1%	15,3%	9,8%	11,6%	8,0%
Leidinggevende	10,0%	8,6%	8,5%	8,6%	13,6%	11,8%	11,3%	11,1%	12,6%
Werk sfeer	8,1%	6,3%	8,5%	4,3%	6,1%	6,3%	7,5%	8,1%	3,4%
Rooster	2,9%	5,7%	4,7%	1,7%	1,5%	2,1%	8,1%	4,4%	5,7%
Werkdruk	5,3%	5,0%	6,2%	7,3%	3,0%	2,1%	5,8%	7,2%	5,7%
Onregelmatigheid	2,5%	5,6%	4,7%	3,0%	3,0%	4,2%	4,0%	5,9%	3,4%
Reistijd	4,7%	3,1%	1,6%	3,9%	4,5%	4,9%	3,5%	6,1%	4,6%
Werk-privé-balans	2,5%	3,7%	4,7%	3,9%	0,0%	2,1%	4,3%	4,9%	8,0%
Het team	4,9%	3,6%	4,7%	5,6%	4,5%	3,2%	3,7%	3,5%	1,1%
Bezetting	2,8%	2,6%	6,2%	1,7%	0,0%	2,8%	4,8%	3,0%	2,3%
Werkzaamheden	3,3%	3,9%	6,2%	5,2%	0,0%	3,7%	3,6%	3,0%	6,9%
Reiskosten	2,4%	3,1%	2,3%	1,7%	4,5%	0,5%	1,9%	5,4%	4,6%
Beloftes nakomen	1,4%	2,3%	2,3%	2,1%	4,5%	2,1%	2,5%	1,4%	1,1%
Organisatie die meedenkt	2,8%	2,8%	5,4%	4,3%	4,5%	1,9%	1,4%	2,3%	0,0%
Doelgroep	2,8%	3,5%	0,0%	2,6%	0,0%	3,0%	1,2%	0,1%	0,0%
Meer werken	0,8%	2,4%	0,8%	0,4%	0,0%	1,4%	2,3%	0,5%	1,1%
Kwaliteiten benutten	1,4%	2,1%	3,1%	1,7%	1,5%	1,4%	1,6%	1,9%	3,4%
Samenwerken	2,6%	1,6%	1,6%	2,6%	1,5%	1,9%	1,3%	1,1%	0,0%
Inwerkperiode	1,1%	0,8%	2,3%	2,1%	1,5%	2,8%	1,4%	2,1%	1,1%
Clënten	0,3%	1,9%	0,0%	0,9%	0,0%	1,6%	1,6%	0,0%	0,0%
Organisatiestructuren	1,7%	1,3%	0,0%	0,4%	1,5%	0,2%	0,8%	1,0%	0,0%
Vast contract	0,5%	0,5%	0,8%	0,9%	0,0%	1,2%	0,6%	2,0%	6,9%
Autonomie	0,5%	0,2%	0,0%	0,4%	0,0%	0,2%	0,3%	0,3%	0,0%
Geen match	0,1%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,2%	0,1%	0,0%

4.6 Contracturen

Ook wanneer gekeken wordt naar het aantal contracturen is een vergelijkbare verdeling te zien met kleine nuances. Zo valt op dat de groep vertrekkende respondenten met weinig uren vaker vertrekt vanwege het te weinig uren kunnen werken, of het hebben van meerdere werkgevers. Daarnaast geeft deze groep, samen met de groep die het aantal uren in overleg werkt, aan dat de werk-privé-balans relatief vaak een reden is voor het vertrek. De groep respondenten die 25 uur of meer werkt, vertrekt relatief vaker omdat men zich meer wil ontwikkelen.

Tabel 23 Verdeling van toegekende uitstroomredenen naar contracturen (n=16.478)

Contracturen	0 t/m 12 uren	13 t/m 24 uren	25 t/m 32 uren	33 uur of meer	In overleg
<i>N</i>	1962	5600	6723	1923	270
Nieuwe baan	33,5%	24,9%	24,8%	27,5%	33,0%
Ontwikkelen	6,7%	12,3%	17,9%	21,6%	6,3%
Reistijd	9,4%	11,9%	15,8%	15,5%	13,7%
Leidinggevende	4,3%	10,4%	11,3%	9,6%	5,9%
Erkenning en waardering	2,8%	9,1%	9,7%	8,7%	3,0%
Werksfeer	3,7%	8,0%	8,3%	8,5%	4,8%
Werk-privé-balans	15,0%	8,5%	5,4%	3,7%	15,6%
Werkdruk	3,1%	7,8%	8,0%	6,7%	1,5%
Arbeidsvoorwaarden	4,2%	5,3%	8,0%	8,7%	4,4%
Onregelmatige diensten	3,1%	6,1%	6,5%	3,2%	3,0%
Communicatie	4,3%	6,2%	5,4%	4,8%	4,8%
Planning	3,2%	6,5%	5,3%	2,3%	4,1%
Nieuwe opleiding volgen	5,9%	2,4%	4,3%	10,6%	7,8%
Werkzaamheden	3,7%	4,4%	4,9%	3,7%	2,6%
Eigen gezondheid	6,2%	5,8%	3,1%	1,4%	3,3%
Thuisituatie	3,6%	4,4%	3,8%	2,1%	3,0%
Het team	1,4%	3,9%	3,9%	3,1%	1,1%
Doelgroep	1,3%	2,8%	3,5%	2,3%	2,2%
Te weinig uren	8,1%	3,2%	1,5%	0,4%	5,9%
Organisatiestructuren	1,0%	2,6%	3,3%	3,9%	0,4%
Veranderingen binnen de organisatie	1,5%	3,1%	2,9%	2,5%	1,1%
Geen match	1,3%	1,8%	2,0%	1,8%	1,5%
ZZPer worden	1,6%	2,1%	1,7%	1,3%	1,5%
Reiskosten	0,5%	1,5%	2,2%	1,8%	1,1%
Beloften niet nagekomen	0,9%	1,7%	1,9%	1,5%	1,1%
Kwaliteit van zorg	0,4%	1,3%	2,1%	1,6%	0,7%
Tijd voor cliënten	1,2%	2,1%	1,2%	0,5%	0,7%
Buitenland	1,9%	1,0%	1,3%	1,6%	3,0%
Slechte bezetting	0,7%	1,1%	1,5%	1,1%	0,7%
Samenwerken	0,6%	1,2%	1,3%	1,1%	0,0%
Werkplezier	0,7%	1,0%	1,0%	1,1%	0,7%
Geen vast contract krijgen	1,4%	0,8%	0,7%	1,5%	2,6%
Meerdere werkgevers	2,9%	0,5%	0,1%	0,1%	2,6%
Autonomie	0,1%	0,4%	0,4%	0,5%	0,0%
Wisseling managers	0,3%	0,2%	0,4%	0,2%	0,0%

Het vertrek van de groep respondenten met 0 t/m 12 uren en de groep met het aantal uren in overleg had relatief vaak niet voorkomen kunnen worden door de werkgever volgens de respondenten.

Tabel 24 Verdeling van toegekende preventiemogelijkheden naar contracturen (n=11.511)

Contracturen	0 t/m 12 uren	13 t/m 24 uren	25 t/m 32 uren	33 uur of meer	In overleg
N	753	3255	4068	1078	96
Erkenning en waardering	17,3%	29,2%	31,4%	30,2%	16,0%
Ontwikkelen	20,4%	20,2%	27,3%	33,1%	21,3%
Communicatie	17,9%	18,3%	18,0%	15,6%	14,7%
Niks	24,5%	13,5%	11,1%	13,7%	27,3%
Arbeidsvoorwaarden	9,7%	10,6%	15,0%	15,6%	12,0%
Leidinggevende	8,5%	10,4%	11,4%	9,2%	8,7%
Werksfeer	4,5%	7,5%	7,6%	7,8%	8,0%
Rooster	4,6%	6,8%	6,7%	2,7%	3,3%
Werkdruk	3,0%	6,2%	6,0%	5,2%	0,7%
Onregelmatigheid	4,4%	5,4%	4,1%	2,2%	2,7%
Reistijd	2,9%	3,8%	4,0%	5,2%	6,0%
Werk-privé-balans	5,7%	4,2%	3,6%	2,2%	8,7%
Het team	2,3%	4,1%	4,0%	3,6%	4,0%
Bezetting	2,7%	4,4%	3,6%	2,8%	4,0%
Werkzaamheden	2,9%	3,5%	4,2%	3,1%	0,7%
Reiskosten	0,7%	2,3%	3,3%	2,9%	3,3%
Beloftes nakomen	1,3%	2,1%	2,5%	1,9%	1,3%
Organisatie die meedenkt	1,4%	1,9%	2,5%	1,9%	0,7%
Doelgroep	1,3%	1,6%	2,2%	1,0%	3,3%
Meer werken	4,1%	2,3%	1,1%	0,5%	2,7%
Kwaliteiten benutten	1,1%	2,0%	1,7%	1,8%	1,3%
Samenwerken	0,8%	1,8%	1,5%	1,6%	0,7%
Inwerkperiode	1,3%	1,7%	1,3%	1,0%	2,0%
Cliënten	2,0%	1,7%	1,0%	0,2%	0,7%
Organisatiestructuren	0,9%	1,0%	0,9%	1,7%	1,3%
Vast contract	1,3%	0,8%	0,6%	1,3%	2,0%
Autonomie	0,1%	0,5%	0,2%	0,2%	0,7%
Geen match	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%	0,7%

4.7 Functieniveau

Wanneer gekeken wordt naar functieniveau valt op dat vooral respondenten met een functieniveau van mbo4 en hoger vertrekken omdat ze zich willen ontwikkelen. Juist respondenten met een wo functieniveau verlaten de werkgever omdat ze een nieuwe opleiding gaan volgen. Respondenten met mbo3 niveau verlaten de werkgever relatief vaker met als thema 'Planning'.

Tabel 25 Verdeling van toegekende uitstroomredenen naar functieniveau (n=16.478)

Functieniveau	Zeg ik liever niet	lbo of ongescho old	mbo 1 of mbo 2	mbo 3	mbo 4 of associate degree (2-jarige hbo- opleiding)	hbo en hbo+	wo	N
Nieuwe baan	26,8%	29,1%	23,6%	22,1%	27,2%	30,2%	25,4%	
Ontwikkelen	7,6%	6,4%	6,7%	8,9%	17,7%	20,2%	18,3%	
Reistijd	13,2%	13,2%	13,6%	10,9%	11,7%	17,3%	17,6%	
Leidinggevende	12,6%	5,1%	10,9%	11,7%	10,7%	9,1%	4,9%	
Erkenning en waardering	7,3%	3,0%	8,4%	10,5%	8,8%	8,0%	5,1%	
Werksfeer	9,3%	4,9%	6,8%	8,8%	8,1%	7,0%	6,2%	
Werk-privé-balans	9,6%	10,5%	7,7%	7,7%	7,1%	7,7%	6,7%	
Werkdruk	2,0%	2,8%	7,2%	8,8%	7,0%	6,7%	6,3%	
Arbeidsvoorwaarden	6,3%	5,6%	5,3%	5,8%	7,4%	8,5%	3,5%	
Onregelmatige diensten	4,3%	1,3%	3,2%	5,4%	7,2%	6,7%	0,8%	
Communicatie	7,6%	4,9%	5,9%	5,8%	5,5%	5,4%	4,1%	
Planning	4,3%	2,1%	5,0%	8,6%	5,6%	3,2%	0,7%	
Nieuwe opleiding volgen	3,6%	8,8%	3,9%	2,6%	2,6%	3,4%	19,3%	
Werkzaamheden	3,3%	4,3%	3,3%	3,7%	4,7%	4,8%	5,3%	
Eigen gezondheid	5,0%	7,3%	6,8%	7,4%	3,6%	1,9%	1,0%	
Thuisituatie	4,0%	2,8%	3,6%	3,9%	4,0%	4,2%	2,0%	
Het team	1,7%	1,3%	2,4%	3,8%	3,8%	3,8%	2,3%	
Doelgroep	1,3%	0,9%	1,8%	2,3%	3,5%	3,0%	3,2%	
Te weinig uren	5,0%	5,8%	5,9%	3,1%	2,5%	1,9%	1,5%	
Organisatiestructuren	2,3%	0,4%	1,5%	2,4%	2,5%	3,7%	4,5%	
Veranderingen binnen de organisatie	1,3%	0,6%	2,4%	3,3%	2,6%	2,9%	2,5%	
Geen match	2,6%	1,7%	1,7%	1,3%	2,1%	2,1%	1,5%	
ZZPer worden	1,0%	0,9%	1,4%	2,6%	2,0%	1,3%	1,1%	
Reiskosten	0,7%	0,6%	1,0%	1,6%	1,7%	2,3%	1,2%	
Beloften niet nagekomen	3,0%	1,3%	2,4%	2,0%	1,8%	1,2%	0,8%	
Kwaliteit van zorg	0,3%	0,0%	0,8%	1,7%	1,7%	1,8%	1,3%	
Tijd voor cliënten	1,7%	1,5%	2,1%	2,0%	1,4%	0,8%	1,1%	
Buitenland	2,0%	3,0%	1,9%	1,0%	1,0%	1,6%	1,5%	
Slechte bezetting	0,3%	0,9%	1,2%	1,2%	1,5%	1,0%	1,0%	
Samenwerken	1,3%	0,9%	0,4%	0,5%	1,3%	1,6%	1,4%	
Werkplezier	0,3%	0,6%	0,2%	0,9%	0,9%	1,5%	1,0%	
Geen vast contract krijgen	1,3%	0,9%	1,1%	0,9%	0,6%	0,7%	2,6%	
Meerdere werkgevers	0,7%	1,1%	0,4%	0,5%	0,5%	0,8%	0,5%	
Autonomie	0,3%	0,0%	0,3%	0,3%	0,2%	0,5%	1,0%	
Wisseling managers	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%	0,4%	0,3%	0,2%	

In bijna 42% van de gevallen had het vertrek van respondenten met een wo functieniveau mogelijk voorkomen had kunnen worden door het bieden van meer ontwikkelmogelijkheden. Relatief minder vaak wordt het rooster of de onregelmatigheid genoemd als preventiemogelijkheid bij een wo functieniveau. Erkenning en waardering wordt relatief vaak genoemd door de functieniveaus mbo 1 tot hbo+. Respondenten in de groep van functieniveau lbo of ongeschoold geven relatief vaak aan dat het vertrek niet voorkomen had kunnen worden door een actie van de werkgever.

Tabel 26 Verdeling van toegekende preventiemogelijkheden naar functieniveau (n=11.511)

Functieniveau	Zeg ik liever niet	lbo of ongeschoold		mbo 1 of mbo 2		mbo 3		mbo 4 of associate degree (2-jarige hbo-opleiding)		hbo en wo	
		137	196	695	2232	2856	2329	805			
Erkenning en waardering	21,0%	13,9%	29,0%	32,4%	29,1%	29,8%	22,5%				
Ontwikkelen	14,0%	22,6%	17,5%	14,6%	25,4%	31,0%	41,7%				
Communicatie	21,0%	16,6%	16,0%	17,3%	17,7%	19,0%	17,5%				
Niks	22,6%	27,7%	16,4%	14,3%	13,0%	11,3%	13,5%				
Arbeidsvoorwaarden	9,7%	14,5%	10,4%	11,6%	14,2%	14,9%	9,7%				
Leidinggevende	11,8%	7,8%	8,8%	10,6%	11,1%	10,7%	9,9%				
Werksfeer	8,1%	4,7%	5,6%	7,2%	8,1%	7,4%	6,9%				
Rooster	4,8%	4,7%	7,2%	9,4%	6,9%	3,2%	0,8%				
Werkdruk	3,2%	3,4%	5,9%	6,3%	5,8%	5,2%	5,2%				
Onregelmatigheid	3,2%	3,4%	3,4%	5,8%	4,7%	4,1%	1,2%				
Reistijd	3,8%	4,7%	4,1%	3,3%	3,1%	5,2%	5,2%				
Werk-privé-balans	2,2%	2,0%	3,2%	5,0%	4,1%	3,6%	3,1%				
Het team	5,9%	2,0%	3,1%	4,2%	4,0%	4,1%	2,7%				
Bezetting	1,6%	1,0%	4,5%	5,5%	3,0%	2,8%	3,5%				
Werkzaamheden	2,7%	3,0%	2,6%	2,9%	3,8%	4,4%	4,3%				
Reiskosten	1,6%	0,7%	2,1%	2,7%	2,8%	3,3%	1,5%				
Beloftes nakomen	1,1%	1,7%	2,6%	2,3%	2,3%	2,1%	1,3%				
Organisatie die meedenkt	1,1%	1,0%	0,9%	1,4%	2,4%	2,9%	2,3%				
Doelgroep	2,2%	0,7%	1,6%	1,5%	2,0%	2,0%	1,9%				
Meer werken	2,7%	6,4%	3,5%	2,6%	1,4%	0,8%	0,3%				
Kwaliteiten benutten	0,5%	0,7%	1,0%	1,4%	2,0%	2,5%	0,6%				
Samenwerken	1,1%	1,0%	0,9%	0,9%	1,5%	2,3%	2,2%				
Inwerkperiode	0,5%	1,4%	0,9%	1,0%	1,7%	1,5%	1,9%				
Cliënten	3,2%	2,7%	1,8%	1,7%	1,2%	0,7%	0,3%				
Organisatiestructuren	1,1%	0,0%	0,2%	0,7%	1,0%	1,4%	1,7%				
Vast contract	2,2%	1,0%	0,6%	0,5%	0,6%	0,7%	2,8%				
Autonomie	0,0%	0,0%	0,2%	0,4%	0,2%	0,3%	0,7%				
Geen match	0,0%	0,0%	0,3%	0,1%	0,2%	0,3%	0,0%				

4.8 Regio

Mogelijk bestaan er regionale verschillen in de uitstroomredenen en preventiemogelijkheden door demografische en geografische verschillen. Zo speelt infrastructuur en bebouwing een rol bij de reistijd van professionals. De regioplus werkgeversorganisaties kunnen inzoomen op de resultaten voor hun regio inspelen op de voor hen relevante vertrek en preventiethema's. De groep niet-leden (319) is hierin niet meegenomen omdat deze niet gekoppeld kunnen worden aan een bepaalde regio. Opvallend is dat inderdaad reistijd in sommige regio's vaker een reden is om de werkgever te verlaten. Daarnaast zijn er nog verschillen te ontdekken tussen de regio's met betrekking tot onder andere ontwikkelen, de leidinggevende, werkdruk en arbeidsvoorwaarden. Met deze gegevens kunnen de werkgeversorganisaties speerpunten benoemen om een gezamenlijk plan voor de regio op te stellen. Hierbij kan rekening gehouden worden met het type werkgevers dat deelneemt aan het uitstroomonderzoek.

Tabel 27a Verdeling van toegekende uitstroomredenen naar regio (n=16.140) (deel 1)

Werkgevers-organisatie	deRotterdamseZorg	Fleiver	Sigra	Transvorm	Utrechtzorg	Viazorg	Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Zuid-Holland Zuid	WGV zorg en welzijn	WZW	Zorg aan Zet	ZorgpleinNoord	ZWconnect
N	1932	314	1779	2400	1536	612	389	1954	1514	1402	1469	839
Nieuwe baan	25,1%	22,9%	22,5%	27,6%	22,1%	22,9%	21,3%	29,4%	30,7%	27,6%	30,8%	23,2%
Ontwikkelen	16,9%	10,8%	16,0%	12,2%	15,4%	16,0%	11,6%	15,7%	15,0%	16,5%	14,3%	12,9%
Reistijd	17,3%	15,9%	17,0%	11,6%	16,1%	11,6%	12,6%	12,0%	13,5%	9,7%	10,6%	15,6%
Leidinggevende	9,9%	10,8%	10,8%	10,0%	13,9%	9,5%	13,9%	6,3%	7,7%	8,0%	9,7%	12,5%
Erkenning en waardering	7,5%	9,6%	8,7%	9,3%	8,5%	9,8%	9,0%	7,2%	8,2%	7,8%	9,2%	8,6%
Werksfeer	9,7%	8,0%	8,4%	7,2%	10,4%	6,9%	8,7%	5,5%	5,7%	6,8%	5,9%	9,2%
Werk-privé-balans	6,5%	5,7%	6,0%	8,1%	8,0%	9,3%	9,3%	8,1%	7,3%	7,7%	7,8%	7,6%
Werkdruk	8,2%	9,9%	8,3%	6,8%	7,4%	9,2%	4,4%	5,4%	6,1%	6,6%	7,5%	7,3%
Arbeidsvoorwaarden	6,6%	9,6%	8,4%	6,9%	5,6%	5,7%	4,1%	5,6%	6,2%	6,1%	8,4%	6,4%
Onregelmatige diensten	4,0%	3,2%	3,8%	7,1%	5,3%	3,8%	4,9%	7,3%	5,7%	5,8%	5,4%	5,4%
Communicatie	4,6%	4,5%	5,9%	5,5%	5,6%	4,2%	6,4%	4,4%	5,3%	5,8%	7,8%	5,4%
Planning	3,9%	4,8%	4,9%	5,0%	4,8%	4,4%	6,4%	5,9%	5,2%	5,3%	6,8%	4,5%
Nieuwe opleiding volgen	6,4%	5,4%	6,0%	2,9%	4,4%	4,4%	3,6%	4,4%	5,4%	5,6%	2,7%	4,3%
Werkzaamheden	4,9%	3,5%	4,7%	4,1%	4,8%	4,6%	1,8%	3,9%	4,2%	4,0%	5,0%	5,7%
Eigen gezondheid	3,7%	7,6%	2,9%	5,3%	4,3%	7,2%	5,4%	4,2%	3,6%	3,6%	3,9%	3,6%
Thuisituatie	4,0%	2,5%	2,4%	4,1%	4,6%	2,1%	6,7%	3,5%	3,7%	4,4%	3,9%	4,1%
Het team	3,3%	1,9%	4,6%	3,3%	4,5%	3,1%	2,3%	3,8%	3,2%	2,1%	2,5%	4,1%

Tabel 27b Verdeling van toegekende uitstroomredenen naar regio (n=16.140) (deel 2)

Werkgevers-organisatie	deRotterdamseZorg	Flever	Sigra	Transvorm	Utrechtzorg	Viazorg	Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Zuid-Holland Zuid	WGV zorg en welzijn	WZW	Zorg aan Zet	ZorgpleinNoord	ZWconnect
N	1932	314	1779	2400	1536	612	389	1954	1514	1402	1469	839
Doelgroep	1,6%	1,9%	3,4%	3,4%	2,1%	1,5%	1,0%	4,2%	2,6%	2,5%	3,2%	3,1%
Te weinig uren	2,0%	1,9%	1,9%	2,9%	2,3%	2,1%	3,9%	4,6%	2,6%	2,5%	3,9%	2,6%
Organisatie-structuren	2,8%	2,5%	3,1%	2,3%	4,6%	2,6%	2,8%	2,6%	2,4%	2,2%	3,1%	3,0%
Veranderingen binnen de organisatie	2,8%	2,9%	1,9%	2,8%	3,6%	4,6%	2,1%	3,2%	1,3%	2,5%	3,1%	3,0%
Geen match	1,8%	1,6%	1,3%	1,8%	1,6%	1,6%	0,8%	2,1%	2,1%	2,1%	2,6%	1,5%
ZZPer worden	1,5%	1,9%	2,0%	1,9%	2,0%	2,0%	2,3%	1,7%	2,4%	1,8%	1,0%	2,0%
Reiskosten	2,3%	6,7%	2,0%	1,5%	2,1%	0,7%	1,0%	1,1%	1,7%	0,7%	1,7%	1,3%
Beloften niet nagekomen	1,4%	0,3%	1,4%	1,6%	2,2%	1,3%	2,8%	1,2%	2,0%	2,3%	1,8%	2,0%
Kwaliteit van zorg	1,6%	3,2%	2,2%	1,3%	1,6%	1,3%	1,8%	1,4%	1,1%	1,4%	2,1%	1,1%
Tijd voor cliënten	0,7%	1,6%	1,3%	1,5%	1,2%	2,8%	1,0%	1,6%	1,2%	1,6%	2,0%	1,7%
Buitenland	2,0%	1,6%	2,0%	1,1%	1,9%	1,0%	0,3%	0,9%	1,1%	1,3%	0,9%	1,1%
Slechte bezetting	1,4%	1,6%	1,6%	1,4%	1,2%	1,3%	0,3%	1,0%	0,9%	1,4%	0,9%	1,4%
Samenwerken	1,0%	2,2%	1,5%	1,3%	0,8%	1,8%	0,8%	0,6%	1,4%	1,0%	1,2%	1,1%
Werkplezier	0,9%	1,6%	1,0%	1,1%	1,0%	0,5%	1,3%	1,1%	1,3%	0,4%	0,9%	1,0%
Geen vast contract krijgen	0,9%	0,3%	1,1%	1,1%	1,0%	0,7%	0,8%	0,8%	1,3%	0,6%	1,1%	0,6%
Meerdere werkgevers	0,6%	1,0%	0,3%	0,6%	1,0%	0,3%	1,5%	0,6%	0,6%	0,1%	0,4%	1,3%
Autonomie	0,4%	0,3%	0,4%	0,3%	0,5%	0,3%	0,0%	0,3%	0,3%	0,5%	0,1%	0,7%
Wisseling managers	0,4%	0,0%	0,1%	0,2%	1,0%	0,3%	0,0%	0,2%	0,1%	0,3%	0,3%	0,0%

Deze speerpunten gelden ook voor de preventiemogelijkheden waarbij ook enkele regionale verschillen op te merken zijn. Met name de preventiemogelijkheden ontwikkeling en arbeidsvoorwaarden verschillen per regio. Daarnaast valt op dat het verbeteren van de werksfeer in sommige regio's een groter effect zal hebben op het kunnen behouden van professionals dan in andere regio's.

Tabel 28 Verdeling van toegekende preventiemogelijkheden naar regio (n=11.294)

Werkgevers-organisatie	deRotterdamseZorg	Fleiver	Sigra	Transvorm	Utrechtzorg	Viazorg	Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Zuid-Holland Zuid	WGV zorg en welzijn	WZW	Zorg aan Zet	ZorgpleinNoord	ZWconnect
	N 1932	314	1779	2400	1536	612	389	1954	1514	1402	1469	839
Erkenning en waardering	28,1%	27,3%	29,1%	32,1%	28,9%	32,8%	31,0%	25,7%	28,6%	29,4%	26,6%	30,2%
Ontwikkelen	26,8%	17,1%	27,9%	20,5%	23,7%	25,7%	18,7%	26,1%	25,4%	29,7%	22,2%	21,5%
Communicatie	16,6%	19,0%	18,1%	19,0%	15,9%	16,4%	18,3%	19,1%	18,8%	17,2%	17,3%	17,3%
Niks	13,0%	14,6%	11,7%	14,2%	11,2%	13,7%	14,9%	14,8%	15,7%	14,2%	14,2%	13,2%
Arbeidsvoorwaarden	13,0%	13,2%	15,0%	13,1%	12,7%	10,7%	6,7%	12,7%	10,6%	12,0%	16,4%	13,8%
Leidinggevende	9,7%	13,2%	11,0%	8,9%	10,8%	10,3%	16,4%	8,9%	9,6%	10,6%	11,7%	14,3%
Werk sfeer	9,6%	5,9%	7,4%	6,2%	9,7%	5,2%	12,3%	6,2%	6,9%	6,1%	6,0%	6,5%
Rooster	4,6%	9,8%	4,6%	6,0%	4,4%	6,4%	7,8%	7,4%	6,3%	5,8%	7,4%	6,0%
Werkdruk	6,1%	8,3%	7,0%	4,9%	5,4%	5,7%	7,1%	4,7%	5,4%	4,8%	5,7%	6,5%
Onregelmatigheid	3,3%	3,4%	2,5%	5,9%	4,5%	3,6%	6,0%	4,5%	5,7%	5,2%	3,8%	3,0%
Reistijd	5,8%	4,9%	4,1%	3,4%	5,7%	3,9%	3,7%	3,7%	3,9%	3,0%	2,5%	2,8%
Werk-privé-balans	2,8%	2,9%	2,9%	4,3%	4,2%	4,3%	3,7%	5,1%	4,1%	4,5%	3,7%	3,7%
Het team	3,7%	4,4%	4,0%	3,5%	6,5%	2,7%	4,1%	3,7%	3,1%	3,8%	3,2%	2,8%
Bezetting	3,6%	6,3%	3,8%	4,3%	3,2%	5,0%	4,9%	3,2%	2,6%	3,9%	3,3%	3,4%
Werkzaamheden	3,5%	2,9%	3,6%	3,9%	4,3%	2,7%	3,0%	4,2%	3,6%	2,7%	3,4%	3,7%
Reiskosten	2,9%	7,3%	3,6%	2,1%	4,0%	1,4%	1,9%	2,2%	2,5%	1,0%	3,1%	1,8%
Beloftes nakomen	1,8%	4,4%	1,2%	2,3%	3,2%	2,5%	1,9%	2,2%	2,0%	2,1%	2,1%	1,8%
Organisatie die meedenkt	1,8%	0,5%	1,3%	2,6%	2,4%	2,1%	1,9%	2,4%	2,7%	2,1%	0,8%	3,5%
Doelgroep	0,9%	1,5%	2,1%	2,3%	1,8%	0,7%	1,5%	2,2%	1,9%	1,5%	2,0%	2,1%
Meer werken	0,7%	0,0%	0,7%	1,8%	1,3%	2,3%	2,6%	3,3%	1,5%	1,8%	3,5%	1,4%
Kwaliteiten benutten	1,8%	2,0%	1,4%	2,3%	2,5%	2,1%	1,5%	1,6%	1,6%	1,3%	1,3%	1,1%
Samenwerken	1,5%	1,0%	1,7%	1,3%	2,0%	0,7%	1,9%	1,6%	1,9%	1,2%	1,5%	1,9%
Inwerkperiode	1,5%	1,5%	1,3%	1,4%	1,5%	1,8%	1,1%	0,7%	2,1%	0,6%	1,7%	1,9%
Cliënten	0,7%	1,5%	0,9%	1,9%	0,7%	1,4%	0,4%	1,7%	0,7%	1,2%	2,2%	1,2%
Organisatie-structuren	1,2%	0,5%	0,5%	0,9%	1,5%	0,9%	0,7%	1,2%	1,1%	0,8%	1,1%	1,4%
Vast contract	1,1%	0,0%	1,0%	0,4%	1,2%	0,2%	0,0%	0,7%	1,4%	0,5%	1,0%	0,5%
Autonomie	0,3%	0,5%	0,4%	0,3%	0,2%	0,7%	0,7%	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%	0,2%
Geen match	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,6%	0,2%	0,4%	0,1%	0,1%	0,4%	0,4%	0,0%

4.9 Verschil in preventiemogelijkheden per top 5 vertrekreden

Het is mogelijk om verder in te zoomen op bepaalde vertrekredenen. Wanneer we kijken naar de respondenten die een vertrekthema hebben aangegeven, kan het zijn dat bijvoorbeeld per leeftijdscategorie verschillende preventiethema's een vertrek mogelijk voorkomen. Hierbij kijken we nu slechts naar de top 5 van vertrekredenen. Vertrekreden 'nieuwe baan' wordt hier buiten beschouwing gelaten omdat vaak onbekend is waarom er gekozen is voor een nieuwe baan.

Leeswijzer tabellen

De tabellen in hoofdstuk 4.9 geven weer hoe de absolute verdeling is van preventiemogelijkheden per leeftijdsgroep voor een specifieke vertrekreden.

Deze tabellen kunnen zowel per kolom als per rij gelezen worden.

In de kolommen is te zien welke preventiemogelijkheid het vaakst wordt genoemd per leeftijdsgroep. In de rijen is te zien bij welke leeftijdsgroep de preventiemogelijkheid *relatief* het vaakst is genoemd.

De waarden in de rijen tellen mogelijk op tot meer dan 100% omdat het mogelijk was om meerdere vertrekthema's en preventiemogelijkheden aan een respondent te koppelen op basis van hun vrije tekst antwoord.

Wanneer ontwikkelen een reden is voor vertrek van de respondenten, hebben andere preventiemogelijkheden dan ontwikkelen minder effect, zeker bij de jongere respondenten. Daarnaast zijn er slechts kleine verschillen tussen de leeftijdscategorieën. Verbeteren van de werksfeer kan in sommige gevallen mogelijk bijdragen om de oudere professionals te behouden die ontwikkelen als vertrekthema toegewezen hebben gekregen.

Tabel 29 Verdeling van toegekende preventiemogelijkheden voor het thema 'Ontwikkelen' naar leeftijdscategorie (n=1.645)

Ontwikkelen	Zeg ik	24 jaar	25 t/m	35 t/m	45 t/m	55 t/m	65 jaar	
	liever niet	of jonger	34 jaar	44 jaar	54 jaar	64 jaar	of ouder	
N		3	171	655	437	272	104	3
Erkenning en waardering			22,2%	28,2%	25,6%	30,9%	26,9%	
Ontwikkelen			62,0%	59,7%	58,6%	57,0%	51,0%	
Communicatie			18,1%	15,4%	16,9%	19,5%	20,2%	
Niks			9,9%	9,3%	8,0%	7,7%	4,8%	
Arbeidsvoorwaarden			14,6%	19,7%	15,6%	14,0%	13,5%	
Leidinggevende			8,8%	7,2%	7,8%	12,1%	5,8%	
Werksfeer			5,8%	4,4%	5,0%	8,8%	10,6%	
Rooster			2,9%	4,7%	4,1%	2,6%	4,8%	
Werkdruk			3,5%	4,0%	1,8%	2,2%	1,9%	
Onregelmatigheid			2,9%	3,1%	1,8%	2,2%	2,9%	
Reistijd			0,6%	1,5%	2,3%	1,1%	1,0%	
Werk-privé-balans			1,8%	1,7%	2,7%	2,6%	2,9%	
Het team			0,6%	2,6%	3,4%	3,3%	2,9%	
Bezetting			1,2%	1,4%	1,1%	2,2%	0,0%	
Werkzaamheden			7,6%	4,3%	5,5%	5,1%	8,7%	
Reiskosten			2,3%	1,7%	1,1%	0,7%	1,0%	
Beloftes nakomen			1,8%	2,4%	2,1%	2,9%	0,0%	
Organisatie die meedenkt			4,1%	3,2%	4,1%	3,7%	1,9%	
Doelgroep			1,2%	2,4%	1,4%	2,6%	1,9%	
Meer werken			0,6%	0,6%	0,9%	1,5%	2,9%	
Kwaliteiten benutten			4,7%	4,0%	6,9%	5,1%	3,8%	
Samenwerken			0,0%	1,8%	0,7%	1,8%	2,9%	
Inwerkperiode			0,6%	0,3%	0,9%	0,0%	1,9%	
Cliënten			0,0%	0,3%	1,6%	1,1%	1,0%	
Organisatiestructuren			1,2%	0,6%	1,4%	0,7%	1,0%	
Vast contract			2,3%	0,2%	0,9%	0,0%	1,0%	
Autonomie			0,0%	0,3%	0,5%	0,7%	0,0%	
Geen match			0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	

Bij de vertrekreden reistijd zijn de geassocieerde preventiemogelijkheden meer uitgespreid. De reistijd is over het algemeen iets waar een werkgever minder aan kan doen. Een betere reiskostenvergoeding kan bijdragen aan preventie van het vertrek. Opvallend is dat de preventiemogelijkheid reiskosten een vergelijkbaar preventief effect heeft als het geven van erkenning en waardering, het bieden van ontwikkelmogelijkheden en verbeteren van de communicatie. Daarnaast kan bij de groep professionals in de leeftijdscategorie van 25 t/m 44 jaar ook een verbetering van de arbeidsvoorwaarden een rol spelen bij het voorkomen van een vertrek. In de leeftijdscategorieën 24 t/m 54 jaar speelt het bieden van ontwikkelmogelijkheden mogelijk ook een rol.

Tabel 30 Verdeling van toegekende preventiemogelijkheden voor het thema 'Reistijd' naar leeftijdscategorie (n=1.038)

Reistijd	Zeg ik	24 jaar	25 t/m	35 t/m	45 t/m	55 t/m	65 jaar	
	liever niet	of jonger	34 jaar	44 jaar	54 jaar	64 jaar	of ouder	
<i>N</i>		3	122	426	199	141	144	3
Erkenning en waardering		15,6%	19,2%	21,6%	18,4%	16,0%		
Ontwikkelen		16,4%	20,4%	21,1%	14,9%	6,9%		
Communicatie		13,1%	12,0%	12,1%	11,3%	11,8%		
Niks		25,4%	19,7%	18,6%	17,7%	20,1%		
Arbidsvoorwaarden		13,1%	17,6%	20,1%	13,5%	6,3%		
Leidinggevende		8,2%	5,9%	4,5%	7,8%	10,4%		
Werksfeer		7,4%	5,6%	5,0%	8,5%	4,9%		
Rooster		4,9%	5,9%	4,0%	3,5%	2,1%		
Werkdruk		1,6%	7,5%	4,5%	5,0%	4,9%		
Onregelmatigheid		0,8%	2,8%	2,0%	2,8%	4,9%		
Reistijd		24,6%	27,0%	25,6%	39,0%	30,6%		
Werk-privé-balans		3,3%	4,9%	3,0%	6,4%	6,9%		
Het team		5,7%	4,0%	4,0%	3,5%	4,9%		
Bezetting		2,5%	2,3%	5,5%	1,4%	3,5%		
Werkzaamheden		1,6%	2,8%	2,5%	0,7%	2,1%		
Reiskosten		16,4%	14,8%	13,6%	16,3%	9,7%		
Beloftes nakomen		0,8%	1,2%	0,0%	1,4%	0,0%		
Organisatie die meedenkt		1,6%	2,8%	2,0%	1,4%	0,0%		
Doelgroep		1,6%	0,9%	2,0%	0,0%	0,0%		
Meer werken		0,8%	1,9%	0,5%	1,4%	2,1%		
Kwaliteiten benutten		1,6%	0,9%	2,0%	0,7%	0,7%		
Samenwerken		1,6%	0,7%	2,5%	1,4%	1,4%		
Inwerkperiode		2,5%	0,5%	1,0%	0,7%	0,0%		
Cliënten		2,5%	0,7%	0,5%	2,8%	1,4%		
Organisatiestructuren		0,0%	0,5%	0,5%	0,0%	0,0%		
Vast contract		0,0%	0,5%	0,5%	0,0%	0,0%		
Autonomie		0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%		
Geen match		0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%		

Wanneer leidinggevende wordt genoemd als vertrekreden, is te zien dat erkenning en waardering in elke leeftijdscategorie mogelijk een belangrijke bijdrage kan leveren aan het voorkomen van het vertrek van de respondent. Daarnaast kan een verbetering van de communicatie in veel gevallen een bijdrage bieden aan het behoud van de respondent. Bij jongere respondenten kan de combinatie met ontwikkelmogelijkheden een vertrek mogelijk voorkomen.

Tabel 31 Verdeling van toegekende preventiemogelijkheden voor het thema 'Leidinggevende' naar leeftijdscategorie (n=1.198)

Leidinggevende	Zeg ik liever niet	24 jaar	25 t/m	35 t/m	45 t/m	55 t/m	65 jaar	
		of jonger	34 jaar	44 jaar	54 jaar	64 jaar	of ouder	
N		0	86	349	245	289	219	10
Erkenning en waardering			37,2%	45,0%	46,9%	48,1%	44,3%	40,0%
Ontwikkelen			16,3%	18,1%	22,0%	10,0%	8,7%	10,0%
Communicatie			26,7%	27,8%	26,1%	25,6%	28,8%	20,0%
Niks			9,3%	9,2%	7,8%	7,3%	6,8%	10,0%
Arbeidsvoorwaarden			9,3%	15,5%	10,6%	8,0%	6,4%	0,0%
Leidinggevende			33,7%	33,0%	29,0%	28,7%	30,1%	30,0%
Werksfeer			15,1%	18,1%	13,9%	11,1%	15,1%	10,0%
Rooster			8,1%	6,3%	4,9%	2,8%	6,4%	0,0%
Werkdruk			3,5%	4,0%	5,7%	3,5%	4,6%	0,0%
Onregelmatigheid			2,3%	2,6%	0,8%	1,4%	3,2%	0,0%
Reistijd			1,2%	0,6%	2,4%	0,3%	2,3%	10,0%
Werk-privé-balans			0,0%	2,0%	2,4%	3,1%	2,7%	0,0%
Het team			7,0%	6,6%	8,2%	6,6%	3,7%	10,0%
Bezetting			2,3%	2,3%	3,7%	2,4%	1,8%	10,0%
Werkzaamheden			3,5%	1,4%	4,5%	3,5%	1,8%	0,0%
Reiskosten			2,3%	2,0%	1,6%	1,0%	0,5%	0,0%
Beloftes nakomen			3,5%	4,6%	4,5%	3,5%	3,7%	10,0%
Organisatie die meedenkt			2,3%	3,2%	4,1%	1,7%	0,5%	0,0%
Doelgroep			0,0%	0,3%	0,8%	1,7%	0,9%	0,0%
Meer werken			0,0%	0,6%	0,8%	0,3%	0,5%	0,0%
Kwaliteiten benutten			0,0%	1,4%	3,7%	2,1%	2,7%	0,0%
Samenwerken			2,3%	1,1%	2,0%	1,7%	1,4%	0,0%
Inwerkperiode			4,7%	1,1%	0,8%	1,0%	1,4%	10,0%
Cliënten			0,0%	0,0%	0,8%	1,0%	0,9%	0,0%
Organisatiestructuren			1,2%	1,1%	2,4%	0,7%	2,3%	10,0%
Vast contract			0,0%	0,3%	0,8%	0,0%	1,8%	0,0%
Autonomie			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Geen match			0,0%	0,3%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%

Respondenten die een gebrek aan erkenning en waardering opgeven als vertrekreden, geven logischerwijs vaak aan dat het ontvangen van meer erkenning en hun vertrek mogelijk had kunnen voorkomen. Daarnaast had een betere communicatie een bijdrage kunnen leveren aan het behoud van de respondenten.

Tabel 32 Verdeling van toegekende preventiemogelijkheden voor het thema 'Erkenning en waardering' naar leeftijdscategorie (n=1.092)

Erkenning en waardering	Zeg ik	24 jaar	25 t/m	35 t/m	45 t/m	55 t/m	65 jaar
	liever niet	of jonger	34 jaar	44 jaar	54 jaar	64 jaar	of ouder
N		77	350	208	271	181	3
Erkenning en waardering		71,4%	66,9%	69,2%	67,9%	69,6%	
Ontwikkelen		22,1%	20,0%	19,7%	13,3%	6,6%	
Communicatie		22,1%	28,6%	25,5%	26,2%	25,4%	
Niks		6,5%	4,6%	7,7%	10,0%	5,5%	
Arbeidsvoorwaarden		11,7%	20,0%	14,9%	11,4%	8,3%	
Leidinggevende		16,9%	15,4%	16,3%	16,2%	17,7%	
Werksfeer		7,8%	9,4%	9,1%	10,7%	12,2%	
Rooster		7,8%	5,7%	5,3%	4,8%	7,2%	
Werkdruk		5,2%	7,4%	7,2%	4,4%	6,6%	
Onregelmatigheid		1,3%	2,3%	0,5%	1,1%	2,2%	
Reistijd		1,3%	1,1%	0,0%	0,4%	1,7%	
Werk-privé-balans		2,6%	1,7%	2,4%	0,7%	2,8%	
Het team		5,2%	4,3%	6,3%	4,4%	5,0%	
Bezetting		2,6%	2,6%	1,4%	4,4%	2,8%	
Werkzaamheden		1,3%	4,9%	5,8%	2,2%	1,7%	
Reiskosten		5,2%	1,7%	2,4%	0,7%	1,1%	
Beloftes nakomen		2,6%	2,9%	1,9%	5,2%	1,7%	
Organisatie die meedenkt		1,3%	2,6%	3,8%	1,5%	2,2%	
Doelgroep		0,0%	0,9%	1,9%	1,1%	0,6%	
Meer werken		0,0%	0,3%	0,0%	0,7%	0,0%	
Kwaliteiten benutten		0,0%	1,7%	2,9%	1,8%	2,2%	
Samenwerken		1,3%	1,7%	1,4%	2,2%	1,7%	
Inwerkperiode		0,0%	0,3%	0,5%	1,8%	1,1%	
Cliënten		0,0%	0,6%	1,9%	1,8%	1,7%	
Organisatiestructuren		0,0%	3,1%	0,5%	1,1%	1,7%	
Vast contract		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Autonomie		1,3%	0,3%	0,5%	1,1%	0,0%	
Geen match		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

Respondenten in alle leeftijdsgroepen die aangeven te vertrekken door de werksfeer, geven aan dat hun vertrek mogelijk voorkomen had kunnen worden door meer erkenning en waardering. Met name de jongere en oudere respondenten geven aan dat het team of de samenstelling van het team had kunnen bijdragen aan het voorkomen van hun vertrek. De groep respondenten van 35 t/m 44 jaar die vertrekt vanwege de werksfeer geeft relatief weinig aan dat hun vertrek niet te voorkomen was.

Tabel 33 Verdeling van toegekende preventiemogelijkheden voor het thema 'Werksfeer' naar leeftijdscategorie (n=897)

Werksfeer	N	Zeg ik	24 jaar	25 t/m	35 t/m	45 t/m	55 t/m	65 jaar
		liever niet	of jonger 90	34 jaar 292	44 jaar 175	54 jaar 192	64 jaar 140	of ouder 8
Erkenning en waardering			32,2%	39,7%	49,7%	43,8%	42,1%	
Ontwikkelen			14,4%	16,1%	16,0%	9,9%	5,7%	
Communicatie			18,9%	19,5%	17,7%	26,0%	15,0%	
Niks			11,1%	11,3%	4,0%	10,9%	9,3%	
Arbeidsvoorwaarden			8,9%	8,9%	6,9%	5,7%	3,6%	
Leidinggevende			16,7%	20,2%	14,9%	16,7%	20,0%	
Werksfeer			33,3%	38,0%	36,0%	31,3%	35,7%	
Rooster			5,6%	5,1%	2,3%	3,1%	2,9%	
Werkdruk			4,4%	5,1%	2,9%	3,1%	6,4%	
Onregelmatigheid			1,1%	3,4%	1,1%	1,0%	0,0%	
Reistijd			2,2%	1,7%	1,7%	1,0%	2,1%	
Werk-privé-balans			0,0%	1,0%	3,4%	1,6%	2,9%	
Het team			16,7%	13,4%	8,6%	8,3%	13,6%	
Bezetting			2,2%	2,1%	4,6%	3,1%	2,9%	
Werkzaamheden			2,2%	4,1%	4,0%	2,1%	2,1%	
Reiskosten			1,1%	1,4%	1,1%	0,0%	0,0%	
Beloftes nakomen			3,3%	3,1%	4,6%	1,6%	2,9%	
Organisatie die meedenkt			4,4%	3,1%	4,0%	1,6%	1,4%	
Doelgroep			1,1%	0,0%	0,6%	1,6%	1,4%	
Meer werken			2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	
Kwaliteiten benutten			0,0%	2,7%	1,7%	2,1%	4,3%	
Samenwerken			1,1%	2,1%	3,4%	2,1%	3,6%	
Inwerkperiode			2,2%	2,1%	0,6%	3,6%	1,4%	
Clënten			0,0%	0,3%	1,1%	0,0%	0,0%	
Organisatiestructuren			0,0%	1,7%	2,9%	1,0%	0,7%	
Vast contract			1,1%	0,3%	0,6%	0,0%	0,0%	
Autonomie			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Geen match			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

5 Evaluatie en aanbevelingen

Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek kunnen enkele belangrijke aanbevelingen worden gedaan voor zowel werkgevers als toekomstig onderzoek. Voor werkgevers is het essentieel om de opgedane inzichten te benutten voor het ontwikkelen van gerichte interventies die aansluiten bij de specifieke vertrekredenen en behoeften van hun professionals. Daarnaast biedt het onderzoek een solide basis voor verdere verdieping door de data uitgebreider te analyseren. Hierbij kan de focus liggen op het verkennen van verschillen tussen diverse subgroepen, zoals leeftijd of functieniveau, om zo effectievere preventiestrategieën te ontwikkelen en toe te passen. Een andere mogelijkheid van verdieping ligt in het verder analyseren van specifieke groepen waaraan een bepaald thema is gekoppeld om nog meer informatie uit de vrije tekst antwoorden te halen.

5.1 Advies voor organisaties en onderzoekers

Uit dit onderzoek komen vele verschillende conclusies naar voren. Deze worden in het volgende hoofdstuk besproken. Desondanks zijn er verschillende overkoepelende thema's waarmee organisaties aan de slag kunnen om de uitstroom van professionals te verminderen. Voor alle werkgevers in de zorg- en welzijnssector is het van cruciaal belang om aandacht te besteden aan de thema's 'erkenning en waardering', aangezien deze sterk verbonden zijn met het voorkomen van uitstroom van professionals.

Het belangrijkste advies voor organisaties is om in gesprek te blijven met professionals. Door hen regelmatig te vragen naar hun werk (en privé-) situatie kunnen aandachtspunten in een vroeg stadium worden opgemerkt. Bovendien verlaagt dit de drempel tot de leidinggevende en krijgt de professional erkenning en waardering, en daarnaast het gevoel van belang te zijn voor de organisatie. Daarnaast zouden werkgevers de resultaten kunnen benutten om gerichte interventies te ontwikkelen die aansluiten bij de specifieke vertrekredenen van verschillende groepen professionals. Daarbij kan de organisatie direct handelen wanneer daar reden voor blijkt wat mogelijke uitstroom in een later stadium kan voorkomen.

Erkenning en waardering

Een deel van een open antwoord dat het belangrijkste advies bevat:

“Als ik me meer gezien, gehoord en gewaardeerd had gevoeld, was ik langer gebleven.”

Naast het thema 'erkenning en waardering' blijkt ook het thema 'ontwikkelen' een cruciale factor te zijn in het voorkomen van uitstroom. Het gebrek aan mogelijkheden om te groeien en nieuwe vaardigheden te leren is voor veel professionals een belangrijke reden om hun huidige functie te verlaten. Professionals, vooral in de leeftijdscategorie 25 t/m 34 jaar en in functies met een hoger niveau, hechten veel waarde aan bijscholing en ontwikkelmogelijkheden.

Om vertrek om deze reden te voorkomen, is het van groot belang dat organisaties regelmatig investeren in de professionele ontwikkeling van hun personeel. Door een duidelijk ontwikkelpad aan te bieden en toegang te geven tot trainingen en opleidingen, kunnen werkgevers de motivatie en betrokkenheid van professionals vergroten. Dit geldt niet alleen voor nieuwe professionals, maar

zeker ook voor degenen die al langer in dienst zijn, om hen te blijven stimuleren en uitdagen in hun loopbaan.

Het gaan volgen van een opleiding is voor professionals die relatief nieuw zijn in zorg en welzijn belangrijk, maar ook voor professionals die al enkele jaren binnen de organisatie werken. Juist professionals met een gemiddelde werkervaring hebben vaak behoefte aan bijscholing en het volgen van opleidingen. Ze hebben dan al de aspecten geleerd die voor het werk binnen de organisatie van belang zijn en willen graag hun kennis en kunde vergroten. Het aanbieden van ontwikkelmogelijkheden kan bovendien bijdragen aan het behouden van talent binnen de organisatie, wat het risico op uitstroom door gebrek aan groei vermindert. Dit maakt 'ontwikkelen' naast 'erkenning en waardering' een belangrijk thema voor organisaties om op te focussen bij het behouden van hun personeel.

Naast erkenning, waardering en ontwikkelmogelijkheden, speelt ook effectieve communicatie een essentiële rol in het voorkomen van uitstroom. Gebrekkige communicatie binnen een organisatie kan leiden tot misverstanden, onzekerheden en een gevoel van onbetrokkenheid bij professionals. Dit blijkt ook uit de resultaten, waaruit naar voren komt dat communicatieproblemen vaak bijdragen aan ontevredenheid, vooral bij professionals die al langer in dienst zijn of bij wie veranderingen in de organisatie plaatsvinden.

Een voorbeeld van een advies dat is gericht op een specifieke groep professionals is dat bij veranderingen binnen de organisatie het van belang is om professionals goed in te lichten, en vooral de professionals die al langer binnen de organisatie werkzaam is daarbij te betrekken. Voor hen zijn veranderingen een belangrijke reden om de werkgever te verlaten. Juist bij professionals die al lang werkzaam zijn bij de werkgever zijn het geven van erkenning en waardering, en een goede communicatie mogelijkheden om vertrek te voorkomen.

Om de uitstroom te verminderen, is het van belang dat organisaties zorgen voor een open, transparante en consistente communicatie met hun professionals. Leidinggevenden kunnen regelmatig in gesprek gaan met hun teams om hen op de hoogte te houden van veranderingen, verwachtingen en mogelijkheden binnen de organisatie. Door een cultuur te creëren waarin professionals zich gehoord voelen en waarbij feedback actief wordt gestimuleerd, kunnen veel problemen in een vroeg stadium worden gesignaleerd en aangepakt.

Verbeterde communicatie helpt niet alleen om onzekerheden en onvrede weg te nemen, maar draagt ook bij aan een gevoel van betrokkenheid en waardering. Dit maakt het een belangrijke preventiemogelijkheid om werknemers binnen de organisatie te behouden, vooral wanneer het gaat om complexe kwesties zoals werkdruk, veranderingen binnen de organisatie en de balans tussen werk en privé.

Uit de resultaten blijkt ook dat oudere professionals eerder vertrekken vanwege hun eigen gezondheid, of de leidinggevende. Door dit op tijd te signaleren is het misschien mogelijk de werkzaamheden zodanig aan te passen dat een vertrek niet langer de enige mogelijkheid is. Deze oudere professionals geven daarnaast ook vaker aan dat zij veel ervaring hebben die onbenut blijft binnen de organisatie.

Voor verder onderzoek is het aanbevelenswaardig om de verzamelde data nader te analyseren om de complexiteit van uitstroomredenen en bijbehorende preventiemogelijkheden beter te begrijpen. Hierbij zou de focus kunnen liggen op het verkennen van subtiele verschillen tussen subgroepen, zoals leeftijdscategorieën of functieniveaus, om zo meer specifieke en effectieve preventiestrategieën te ontwikkelen.

Arbeidsmarktonderzoekers wordt geadviseerd om uitkomsten van specifieke groepen te isoleren. Dit kan op basis van een toegekend thema, mogelijk in combinatie met persoons- en/of baankenmerken. Door de vrije tekst antwoorden van deze groep te bestuderen kan beter inzicht worden verkregen in bepaalde vertrekredenen. Deze mogelijkheid ontstaat omdat er een voorselectie kan worden gemaakt door de door DTM toegekende thema's te gebruiken. Hierdoor wordt de hoeveelheid data een stuk kleiner en specifiek, wat bijdraagt aan een beter begrip van de uitstroom en de mogelijke preventie hiervan. Zo kunnen de vrije tekst antwoorden volledig benut worden.

De dataset biedt de mogelijkheid aan arbeidsmarktonderzoekers om zelf verbanden te leggen die van belang zijn voor een specifieke regio. Binnen de regio's kan een specifieke uitsplitsing naar groep anders uitpakken dan voor het landelijk geheel. Zo kan ingespeeld worden op regionale aandachtspunten of groepen waar bijzondere aandacht naar uitgaat in de regio. Kortom, door de resultaten van specifieke groepen te isoleren en gericht te analyseren, kunnen arbeidsmarktonderzoekers niet alleen een dieper inzicht verkrijgen in de vertrekredenen, maar ook gerichtere en meer context specifieke aanbevelingen doen. Deze aanpak maakt het mogelijk om niet alleen algemene trends te identificeren, maar ook om regionale en groepsspecifieke nuances in kaart te brengen, wat essentieel is voor het ontwikkelen van effectieve strategieën om uitstroom te voorkomen. Op deze manier wordt het volledige potentieel van de dataset benut, wat bijdraagt aan een meer verfijnde en doeltreffende aanpak van arbeidsmarktvragestukken.

5.2 Verdere verdieping

Naast bovenstaande analyses zijn er nog veel meer combinaties van persoons- en baankenmerken te maken die mogelijk interessant zijn voor bepaalde groepen (werkgevers). Zo kan bijvoorbeeld voor een bepaalde beroepsgroep bepaald worden of er een verschil zit in de uitstroomredenen of preventiemogelijkheden tussen verschillende leeftijdscategorieën of werkervaring. Voorwaarde is wel dat er voldoende respondenten zijn om de analyse op te baseren. De grootste groep betreft de Verzorgende-ig, verzorgende C/D, Eerst Verantwoordelijke Verzorgende (EVV'er), waarbij er aan 1.812 respondenten zowel minimaal een vertrekthema en een preventiethema is gekoppeld. Om gericht beleid te kunnen voeren binnen organisaties kan het van belang zijn verder in te gaan op bepaalde doelgroepen zoals specifieke functies of groepen professionals. Zo is er de laatste tijd veel aandacht voor professionals die net starten met hun carrière in de sector zorg en welzijn. Mogelijk worden voor deze specifieke groep andere combinaties van vertrekredenen en preventiemogelijkheden ontdekt. Een andere indeling die gemaakt kan worden is de groep personen die niet alleen de werkgever of branche verlaat, maar de groep die de sector volledig verlaat. In een aanvullende factsheet wordt extra informatie getoond over deze groep professionals (Ruijterlinde, 2024). Door data te blijven verzamelen wordt het mogelijk om ook bepaalde gevolgen over de tijd te analyseren, bijvoorbeeld of een bepaalde aanpassing in de arbeidsvoorwaarden of beleidswijziging effect heeft op de verschillende uitstroomredenen.

5.3 Voordelen van vrije tekst analyse

Dit onderzoek, dat zich richt op de analyse van vrije-tekstantwoorden, biedt aanzienlijke meerwaarde voor de methodiek waarmee vragenlijsten voor uitstromende professionals worden geanalyseerd en verbeterd. Traditionele multiple-choice vragen zijn beperkt in hun vermogen om complexe en genuanceerde redenen voor vertrek volledig te capteren. Door de vrije-tekstantwoorden grondig te analyseren, is echter nieuwe en diepere kennis verkregen die anders verborgen zou zijn gebleven.

De vrije-tekstantwoorden hebben bijvoorbeeld subtiele thema's en emoties blootgelegd die niet uit vooraf gedefinieerde antwoordopties te destilleren zijn. Professionals kunnen in hun eigen woorden bijvoorbeeld specifieke situaties of combinaties van factoren beschrijven die tot hun vertrek hebben geleid, zoals een gebrek aan persoonlijke erkenning of een onbalans tussen werkdruk en waardering, die niet eenvoudig onder één enkel bestaand multiple-choice antwoord vallen. Deze nieuwe inzichten maken het mogelijk om de vragenlijst te verfijnen en uit te breiden, zodat deze beter aansluit bij de werkelijke ervaringen en zorgen van de professionals. Dit leidt tot een vollediger en rijker begrip van de vertrekredenen, wat op zijn beurt resulteert in effectievere interventies en strategieën voor personeelsbehoud. Kortom, de analyse van vrije-tekstantwoorden draagt bij aan een verfijnde methodiek die niet alleen de volledigheid en nauwkeurigheid van de vragenlijst verhoogt, maar ook bijdraagt aan het ontwikkelen van meer doelgerichte en succesvolle preventiemaatregelen.

5.4 Mogelijke aanpassingen in de vragenlijst

In deelrapport 1 (van Schaaijk, 2024) zijn verschillende suggesties gedaan om de vragenlijst van het uitstroomonderzoek aan te passen. Deze richtten zich vooral op de vertrekredenen en de thema's die uit de LDA naar voren kwamen, en mogelijk niet in de bestaande thema's terugkwam, of moeilijker te vinden waren voor de respondent. Het analyseren van de open antwoorden biedt aanvullende informatie over overige en secundaire redenen achter het vertrek van de professionals. Deze informatie kan gebruikt worden om de vraagstelling in het uitstroomonderzoek aan te passen. Daarnaast stelt de verkregen kennis onderzoekers en werkgevers in staat om toekomstige vragenlijsten meer gerichte vragen te laten bevatten, die complexere oorzaken van uitstroom kunnen blootleggen.

De kennis die wordt verkregen over de preventiemogelijkheden biedt de mogelijkheid om hierover een multiple-choice-vraag op te nemen in de vragenlijst van het uitstroomonderzoek. Dit biedt onderzoekers een belangrijke tool om te monitoren en kan werkgevers beter in staat stellen werk te maken van preventie van uitstroom van professionals. Een afname in specifieke vertrekwenen kan hiermee in kaart gebracht worden. Zo kan het effect van (regionale) beleidsmaatregelen en gerichte inspanningen om professionals te behouden bepaald worden.

6 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden kort de antwoorden op de onderzoeksvragen gegeven en benoemd wat de geleerde lessen zijn uit Fase 2 van dit onderzoek. Hierin staan de resultaten van de analyse van vrije tekst antwoorden centraal.

6.1 Conclusie

Uit dit onderzoek zijn vele en uiteenlopende conclusies te trekken. In dit rapport zijn de onderzoeksvragen stapsgewijs onderzocht en geanalyseerd, met als doel inzicht te krijgen in de belangrijkste redenen voor uitstroom binnen de zorg- en welzijnssector en de mogelijkheden om deze uitstroom te beperken. Door de combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve analyses is een breed scala aan vertrekredenen en preventiemogelijkheden geïdentificeerd. In de volgende sectie worden de conclusies gepresenteerd, waarbij de focus ligt op het beantwoorden van de onderzoeksvragen en het bieden van praktische handvatten voor werkgevers om de uitkomsten effectief te benutten. Zo is er antwoord gegeven op de onderzoeksvragen:

- 1) *Wat zijn de belangrijkste redenen van vertrek van professionals in de sector zorg en welzijn, en wat zijn de bijbehorende preventiemogelijkheden?*

Het vertrekthema wat het vaakst is toegekend aan respondenten op basis van hun vrije tekst antwoord betreft 'Nieuwe baan'. Dit thema zegt op zichzelf nog niets omdat dit geen informatie geeft over wat de reden is dat de professional een nieuwe baan heeft genomen. Het vertrekthema dat daarna het vaakst wordt toegekend betreft de ontwikkeling van de respondent (in de zin van "het missen van ontwikkelmogelijkheden"). Dit thema wordt aan 11,1% van alle respondenten toegekend, gevolgd door het thema reistijd, dat aan 10,2% van de respondenten wordt gekoppeld. Het preventiethema dat het vaakst aan respondenten is gekoppeld betreft 'Erkenning en waardering', wat aan 17,8% van de respondenten is toegekend. Dat betekent dat 17,8% van de respondenten aangeeft dat hun vertrek (deels) voorkomen had kunnen worden door het krijgen van meer erkenning en waardering. Het thema 'niks' wordt gekoppeld aan 8,4% van de respondenten wat erop duidt dat het vertrek van dit deel van de respondenten niet voorkomen had kunnen worden door een actie van de werkgever.

- 2) *Welke associaties zijn er te ontdekken tussen vertrekthema en preventiethema?*

Er zijn vele verschillende associaties te ontdekken. Omdat het een erg grote dataset betreft is een groot deel van de associaties ook significant. Daarbij is de sterkte gering, zoals verwacht kon worden. Veel associaties die te vinden zijn, zijn voor de hand liggend. Zo zijn bijvoorbeeld het vertrekthema en het preventiethema ontwikkeling sterk aan elkaar verbonden.

Omdat de gekoppelde thema's per respondent teruggekoppeld worden aan de dataset die daarnaast persoons- en baankenmerken bevat, kan ook worden bepaald of er verschillen te ontdekken zijn tussen groepen respondenten.

- 3) *Welke verschillen zijn er te ontdekken in de vertrekthema's? (Nadat een vertrekthema uit de analyse is toegekend aan een respondent) Deze verschillen worden bepaald op basis van enkele persoonskenmerken die in overleg met de begeleidingscommissie worden geselecteerd. Enkele mogelijke selecties:*
 - o *Verschillen 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.

- *Verschillen 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.

- *Verschillen 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 werk-privé-balans of het volgen van een nieuwe opleiding, maar juist vaker vanwege werkdruk, veranderingen binnen de organisatie of een gebrek aan waardering.

- *Verschillen 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.

- *Verschillen 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.

- *Verschillen 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.

- *Verschillen in functieniveau*

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

- *Verschillen 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.

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste bevindingen en geleerde lessen uit Fase 2 van dit onderzoek gepresenteerd. De methodologische aanpassingen, zoals het koppelen van meerdere thema's aan de antwoorden van respondenten, hebben bijgedragen aan een diepgaander begrip van de uitstroomredenen binnen de zorg- en welzijnssector. De analyse heeft inzicht verschaft in de primaire vertrekredenen en de bijbehorende preventiemogelijkheden, waarbij het thema 'erkenning en waardering' als een cruciale factor naar voren kwam. Daarnaast is een reeks persoons- en baankenmerken bestudeerd, wat een meer gerichte aanpak mogelijk maakt bij het voorkomen van uitstroom. De resultaten bieden aanknopingspunten voor de preventie van uitstroom van professionals in de sector zorg en welzijn. Dit biedt werkgevers handvatten om de uitstroom van hun professionals tegen te gaan. Daarnaast bieden de resultaten aanknopingspunten om de vragenlijst van het uitstroomonderzoek aan te passen.

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 mogelijkheid zijn om uitstroom van professionals in de sector zorg en welzijn te voorkomen.

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 groeikansen te faciliteren, medewerkers te betrekken bij besluitvormingsprocessen en vroegtijdig signalen van ontevredenheid te identificeren en te adresseren. Deze geïntegreerde aanpak is cruciaal voor het versterken van medewerkerstevredenheid en het structureel beperken van personeelsuitstroom.

6.2 Discussie

Het onderzoeken van vertrekredenen blijft een complex proces, aangezien deze sterk persoonsgebonden zijn en ieder individu unieke wensen en eigenschappen heeft. Voor werkgevers is het daarom van essentieel belang om in gesprek te blijven met hun professionals, om te begrijpen wat hen motiveert en wat kan bijdragen aan hun blijvende betrokkenheid. Deze gesprekken vormen niet alleen een vorm van persoonlijke aandacht, maar onderstrepen ook de waarde die de werkgever hecht aan de professional. Hoewel dit rapport uitspraken doet over groepen, moeten de resultaten met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd, omdat er binnen deze groepen aanzienlijke variatie kan bestaan. De bevindingen bieden vooral handvatten voor werkgevers en werkgeversorganisaties om aan de slag te gaan met de uitkomsten, waarbij interpersoonlijke verschillen in overweging moeten worden genomen.

De ontworpen Document-Term-Matrix (DTM) methode heeft zijn bruikbaarheid bewezen en biedt waardevolle inzichten die verder reiken dan de beperkingen van traditionele multiple-choice analyses. Desondanks blijft er ruimte voor verbetering door de methode verder te verfijnen, bijvoorbeeld door een meer gedetailleerde analyse van open antwoorden van geselecteerde groepen. Hierdoor kunnen de woorden en woordcombinaties in Bijlage A en Bijlage B die gebruikt worden om de thema's toe te kennen verder verfijnd worden. Mogelijk ontstaat de wens om een thema toe te voegen, of een thema te splitsen om nog meer inzicht te verkrijgen in nuances. Het analyseren van open antwoorden heeft ook aangetoond dat er mogelijkheden zijn om de vragenlijst aan te passen, zodat de antwoorden van respondenten beter benut kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is het uitbreiden en aanpassen van de thema's die aan respondenten worden gepresenteerd, wat hen in staat stelt om nauwkeuriger hun vertrekredenen en bijbehorende preventiemogelijkheden aan te geven.

Hoewel de huidige methode al een solide basis biedt voor het trekken van conclusies, benadrukt dit onderzoek het belang van voortdurende aanpassing en verfijning. De grote hoeveelheid data en de complexiteit ervan vereisen een continue afstemming om de nauwkeurigheid en relevantie van de analyse te waarborgen. In conclusie, hoewel de DTM methode nu al waardevolle inzichten biedt, ligt de sleutel tot verdere verbetering in het blijven aanpassen en verfijnen van zowel de methode als de vragenlijst zelf. Dit zal uiteindelijk leiden tot een beter begrip van de unieke vertrekredenen van professionals en effectievere strategieën om deze te voorkomen, wat van cruciaal belang is voor werkgevers die streven naar een gemotiveerd en betrokken personeelsbestand.

In dit rapport worden er uitspraken gedaan over groepen.

Het onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd met data van het landelijk uitstroomonderzoek van RegioPlus en Presearch. Fase 2 betrof data verzameld in heel Nederland in de periode tussen 14-2-2022 en 2-4-2024. Het landelijk uitstroomonderzoek biedt inzicht in de uitstroom van professionals uit de sector zorg en welzijn. Hierin wordt aan vertrekkende professionals onder andere gevraagd wat de reden is van hun vertrek, en hoe de werkgever hun vertrek had kunnen voorkomen. In de bovengenoemde periode betrof het 38.521 personen die zijn uitgestroomd bij de aangesloten werkgevers.

Titelgegevens van deze publicatie

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

Literatuur

Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). There are significant business costs to replacing employees. Center for American Progress, 16, 1-9.

Lemmelijn, M., Schaaijk, A. van. Van uitstroom naar behoud in de sector zorg en welzijn: een verdieping naar de uitstroomredenen in verschillende functiegroepen in de regio Utrecht. Utrecht: Nivel, 2023. 29 p.

Schaaijk, A. van, Kooten, D. van. Analyse van uitstroomredenen op basis van topic modellering. Deelrapport 1: Machine learning als methode om verborgen thema's te ontdekken in grote hoeveelheden open antwoorden. Utrecht: Nivel, 2024. 35 p.

Ruijterlinde, A., Schaaijk, A. van, Ook voor professionals die zorg en welzijn verlaten blijken erkenning, waardering en ontwikkelmogelijkheden de belangrijkste instrumenten voor behoud. Utrecht: Nivel, 2024.

Bijlage A

Tabel A1 Onderscheidende woordcombinaties voor de 35 vertrekthema's

Thema	Woord(combinatie)
reiskosten	reiskosten
	reisvergoeding
	kilometervergoeding
	kilometer vergoeding
	parke
	km vergoeding
	onkostenvergoeding
	benzinekosten
reistijd	reistijd
	woon-werk
	dichter bij huis
	vervoer
	kilometer(.*)afstand
	reizen
	woon/werk
	woon werk
	reisafstand
	file
	verhuiz
	dichterbij huis
	in de buurt
	te ver rijden
	woon - werk
	verhuis
	dichtbij mijn huis
	dichter aan huis
	eigen woonplaats
	mijn woonplaats
	dicht bij huis
	nieuwe woonplaats
buitenland	buitenland
	emigr
geen match	past niet bij mij
	past niet meer
	past niet goed
	past niet helemaal
	bij mij past
eigen gezondheid	lichamelijk
	eigen gezondheid
	mijn gezondheid
	persoonlijke gezondheid

	gezondheidsredenen
	gezondheids redenen
	i.v.m. gezondheid
	mentale gezondheid
	werk(.*)te zwaar
	fysiek(.*) te zwaar
	valt me te zwaar
	rugklachten
	fysieke klachten
	gezondheidsklachten
nieuwe opleiding volgen	start(.*)opleiding
	opleiding (.*)start
	PhD
	promotietraject
	in opleiding
	opleiding doen
	verder studeren
	ik ga(.*)opleiding
	ik ga(.*)school
	doorstuderen
	promotie-onderzoek
	aio
	specialis(.*)opleid
	vervolg
	nieuwe opleiding
	opleidingsplek
leidinggevende	leidinggeven
	teamleid
	manager
	slecht(.*)begelei
	begelei(.*)werkvloer
	begeleidingsstijl
	gebrek aan begeleiding
	geen begeleiding
	weinig begeleiding
	niet tevreden(.*)begeleiding
	praktijkbegeleider
wisseling managers	wissel(.*)leidinggeven
	wissel(.*)teamlei
	vier leidinggeven
	verschillende leidinggeven
	verschillende teamleid
meerdere werkgevers	2 werkge
	2e baan
	2 banen
	2de baan

	twee banen
	twee werkge
	tweede baan
	nog een ander
kwaliteit van zorg	kwaliteit(.*zorg
	goede zorg
	juiste zorg
tijd voor cliënten	aandacht(.*cli
	tijd(.*cli
	cli(.*aandacht
	cli(.*tijd
organisatiestructuren	bedrijfsvoering
	bedrijfscultuur
	slecht bedrijf
	hierar
	hiërar
	directie
	top-down
	top down
	aan de top
	bestuur
	slechte organisatie
	organisatie(.*)beleid
	niet eens(.*)beleid
	slecht beleid
	verander*beleid
	gebrek aan beleid
	nieuw beleid
	vertrouwen(.*)organisatie
	bureaucr
	organisatie(.*)niet goed
	organisatie(.*)veel mis
	organisatie niet
	hoge hand
	gang van zaken
	mis management
	slecht management
veranderingen binnen organisatie	reorganisatie
	bezuiniging
	verander(.*)organisatie
	de verandering
	veel verander
	organisatieverandering
	overname
	fusie
samenwerken	Samenwerk

het team	het team
	spirit
	collegia
planning	slecht(*)planning
	de planning
	onduidelijke planning
	planning(*)gewissel
	rooster
	verander(*)dienst
	wissel(*)dienst
te weinig uren	uren(*)halen
	kwam(*)uren
	meer uren beschikbaar
	meer uren(*)werken
	meer uur
	kan meer werken
	uitbreiding van uren
	meerdere uren
	weinig(*)uren
	meer uren
	aantal uren
geen vast contract krijgen	vast contract
	vaste aanstelling
	onbepaalde tijd
ontwikkelen	ontwikkel
	groei
	loopbaan
	mogelijkheden
	carri
	meer uitdaging
	weinig uitdaging
	geen uitdaging
	zoek(*)uitdaging
	voldoende uitdaging
	ontplooiën
	mis(*)uitdaging
	minder uitdaging
arbeidsvoorwaarden	salari
	loon
	arbeidsvoorwaarden
	beloning
	verdiene
	meer betaald
	verdien te weinig
	meer geld
	meer verdien

	beter verdienen
	meer zal verdienen
	(arbeids)voorwaarden
	schaal
	beter betaald
	verdiende te weinig
	onderbetaald
	weinig betaald
	inkomen
communicatie	communic
	betrokken
	transparant
	onduidelijk
	niet duidelijk
autonomie	autonomie
	zelfstandigheid
	eigen regie
	zelf bepalen
erkenning en waardering	erkenning
	waardering
	gehoor
	luister
	gewaard
	geen aandacht
	weinig aandacht
	onvoldoende aandacht
	weinig verzorgende aandacht
	serieus
belofte niet nagekomen	beloof
	belofte
	na komen
	nagekomen
	afsprake(.*?)naken
werkplezier	werkplezier
werkdruk	werkdruk
	tijdsdruk
	admini(.*?)last
	lasti(.*?)admini
slechte bezetting	personeelstekort
	personeels tekort
	bezetting
onregelmatige diensten	regelma
	vaste uren
	vaste dagen
werksfeer	sfeer
	klimaat

	veilig
	roddel
	pest
	onmenselijk
	voel(.*)gemak
	discrimi
	negatief
	gedoe(.*)collega's
	respect
werk-privé balans	priv(.*)werk
	werk(.*)priv
	werk/privé
	werk/prive
	balans is weg
	prive/werk
	privé/werk
	werk-prive
	werk-privé-balans
	werk-prive-balans
	werk-privé
	prive-werk
	privé-werk
	stres
	combin
	aansluit(.*)priv
	priv(.*)baan
	balans(.*)priv
	rekening(.*)priv
	dienst(.*)priv
	werk(.*)thuissitu
thuissituatie	prive omstandigheden
	privé situatie
	privé omstandigheden
	privé geen ruimte
	privéleven
	privésituatie
	prive redenen
	privé leven
	privé-situatie
	thuissituatie
	gezin
	persoonlijke reden
	persoonlijke omstandigheden
	niet werkgerela
doelgroep	doelgroep
werkzaamheden	taken

	werkzaamh
zzp'er worden	zzp
	zelfstandige
	zpp
	voor mijzelf beginnen
	eigen onderneming
nieuwe baan	nieuwe baan
	andere(.*)baan
	nieuwe uitdaging
	andere uitdaging
	de kans
	nieuwe kans
	andere kans
	mooi(.*)kans
	deze kans
	uniek baanaanbod
	nieuwe functie
	functie elders
	meer passende baan
	nieuwe stap
	nieuwe vaste baan
	ander aanbod
	andere werkg

Bijlage B

Tabel B1 Onderscheidende woordcombinaties voor de 28 preventiethema's

Thema	Woord(combinatie)
niks	niets
	niks
	nvt
	n v t
	néé
	niet van toepassing
	n.v.t
geen match	past niet bij mij
	past niet meer
	bij me past
reiskosten	reiskosten
	reisvergoeding
	kilometervergoeding
	kilometer vergoeding
	parke
	km vergoeding
	km-vergoeding
reistijd	reistijd
	woon-werk
	dichter bij huis
	vervoer
	reizen
	woon/werk
	woon werk
	afstand
	woon- werk
	verhuizen
	emigr
leidinggevende	leidinggeven
	meer begelei
	beter begelei
	betere begelei
	teamleider(.*)helpen
	aanwezige teamleider
	andere teamleider
organisatiestructuren	hierarch
	hiërarch
	bovenaf
	hogerhand
	directie
	bovenhand

	vertrouwen(.*management
samenwerken	samenwerk
het team	collega's niet
	passieve collega
	nabijheid(.*collega
	de collega
	bewuste collega
	desbetreffende collega
	1 collega
	proble(.*collega
	sfeer(.*collega
	collega veilig
	negatie(.*collega
	collega(.*kapot
	groepjes(.*collega
	lag(.*aan het team
	danken aan het team
	rust in het team
	team(.*cultuur
	veilig(.*team
	sfeer(.*team
	team(.*colleg
	geen team
	teambuilding
	rotte appels
	enkele collega
	binding(.*team
	echt een team
cliënten	tijd(.*cli
	behoeft(.*cli
rooster	rooster
meer werken	langere dienst
	8 uur(.*dienst
	dienst(.*8 uur
	meer uren
vast contract	vast contract(.*aanbieden
	vast contract(.*geven
	vaste aanstelling
	vaste baan
	onbepaalde tijd
kwaliteiten benutten	mijn kwaliteit
	je kwaliteit
	kwaliteit(.*toepassen
	kwaliteit(.*benutten
	gebruik(.*kwaliteit
	kwaliteit(.*individu

	talenten
	potentie
	meer verantwoordelijk
ontwikkelen	ontwikkel
	groei
	loopbaan
	mogelijkheden
	carri
	opleiding
	scholing
	meer uitdaging
	geen uitdaging
	uitdaging aan te gaan
	uitdaging aangegaan
	promotie naar
	meer training
	uitdagen
arbeidsvoorwaarden	salari
	loon
	arbeidsvoorwaarden
	beloning
	betalen
	schaal
	betere compens
	belon
	trede
communicatie	communic
	betrokken
	transparant
	duidelijkheid
	duidelijk beleid
	duidelijke onduidelijk
	duidelijk plan
	duidelijk lijnen
	transperant
	een gesprek
	in gesprek
	gesprek aan
	contact onderhouden
	contact(.*)afdeling
	in contact gaan
	directer contact
	het contact met
	meer contact met
	contact tussen
	contact hebben

	meerdere contact
	contact op de werkvloer
autonomie	autonomie
	zeggenschap
	eigen regie
erkenning en waardering	erkenn
	waardering
	aandacht
	wederhoor
	gehoord
	serieus
	luister
	waarderen
	begrip
	aanhoren
	positieve feedback
beloftes nakomen	belof
	beloof
	afspraken nakomen
	afspraken(.*)inbedden
	afspraken naleven
	afspraken honoreren
	afspraken(.*)houden
organisatie die meedenkt	meedenken
	mee denken
	mee kunnen denken
	meedenkt
werkdruk	werkdruk
bezetting	voldoende personeel
	bezetting
	tekort
	meer personeel
	weinig personeel
	extra personeel
	weinig collega
	meer collega
	collega er bij
onregelmatigheid	regelma
	vaste uren
	vaste dagen
	vastigheid
	vaste werktijden
	geen avond
	veel avonddiensten
	weekend
werksfeer	sfeer

	klimaat
	veilig
	roddel
	pest
	ruzie
	gedrag van
	humor
	klachten van
	klachten over
	eerlijkheid
	eerlijk zijn
werk-privé balans	priv(.*?)werk
	werk/privé
	werk/prime
	balans is weg
	prime/werk
	privé/werk
	werk-prive
	werk-privé-balans
	werk-prive-balans
	werk-privé
	prime-werk
	privé-werk
	stres
	combin
	aansluit(.*?)priv
	priv(.*?)baan
	balans(.*?)priv
	rekening(.*?)priv
	dienst(.*?)priv
	werk(.*?)thuissitu
doelgroep	doelgroep
werkzaamheden	taken
	andere werkzaamh
	soort werkzaamh
	werkzaamhe(.*?)verander
	werkzaamh(.*?)functie
inwerkperiode	ingewerkt
	inwerk

Bijlage C

De verwijderde zinsdelen bij de uitstroomredenen: 'jaar', 'ivm', 'andere organisatie', 'nieuwe organisatie', 'nieuwe baan', 'andere baan', 'ander werk', 'nieuw werk', 'werken', 'waardoor', 'verder', 'waar', 'toe', 'wel', 'nieuwe uitdaging', 'andere functie', 'andere uitdaging', 'nieuwe functie', 'werk', 'baan', 'baan gevonden', 'binnen', 'zorg', 'gaan', 'goed', 'wilde', 'graag', 'steeds', 'erg', 'vind', 'heel', 'vanuit', 'kwam', 'helaas', 'willen', 'baan gevonden', 'past', 'daarnaast', 'anders', 'kreeg', 'functie', 'andere organisatie', 'ander', 'nieuwe organisatie'. Daarnaast zijn alle persoonsnamen en namen van organisaties verwijderd.

De verwijderde zinsdelen voor de preventiemogelijkheden: 'alle', 'waar', 'toe', 'ivm', 'werken', 'werk', 'ipv', 'jaar', 'etc', 'ten', 'voorkomen', 'wij', 'niks', 'niets', 'nee', 'waardoor', 'dmv', 'zie vorige', 'denk', 'nvt', 'ontslag', 'ontslag genomen', 'hadden', 'ander', 'daarnaast', 'vpk', 'tevens', 'qua', 'zoals eerder'. Ook hier zijn alle persoonsnamen en namen van organisaties verwijderd.

Bijlage D

Tabel D1a Overeenkomst tussen de vertrekthema's en de preventiethema's in de vragenlijst (n=9.250)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Deel 1	Erkenning en waardering	Ontwikkelen	Communicatie	Niks	Arbeidsvoorwaarden	Leidinggevende	Werk sfeer	Rooster	Werkdruk	Onregelmatigheid
Nieuwe baan	24%	34%	15%	15%	15%	8%	5%	5%	6%	5%
Ontwikkelen	27%	59%	17%	9%	17%	8%	6%	4%	3%	3%
Reistijd	19%	17%	12%	20%	15%	7%	6%	5%	6%	3%
Leidinggevende	45%	15%	27%	8%	10%	31%	15%	5%	4%	2%
Erkenning en waardering	68%	16%	26%	7%	14%	16%	10%	6%	6%	2%
Werk sfeer	42%	13%	20%	9%	7%	18%	35%	4%	4%	2%
Werk-privé-balans	24%	17%	15%	15%	11%	10%	6%	14%	7%	10%
Werkdruk	43%	14%	18%	6%	16%	11%	8%	6%	29%	4%
Arbeidsvoorwaarden	30%	25%	15%	7%	63%	8%	5%	6%	7%	3%
Onregelmatige diensten	20%	20%	12%	13%	12%	7%	4%	19%	6%	38%
Communicatie	42%	16%	55%	6%	8%	14%	11%	7%	5%	2%
Planning	35%	14%	17%	7%	10%	7%	7%	42%	6%	9%
Nieuwe opleiding volgen	14%	62%	18%	16%	8%	8%	6%	3%	4%	3%
Werkzaamheden	34%	25%	19%	7%	16%	13%	7%	6%	8%	3%
Eigen gezondheid	23%	18%	15%	20%	7%	11%	6%	7%	10%	6%
Thuisituatie	20%	16%	11%	17%	12%	9%	6%	14%	8%	16%
Het team	40%	18%	25%	8%	10%	17%	17%	4%	6%	2%
Doelgroep	24%	26%	15%	14%	13%	9%	8%	5%	6%	3%
Te weinig uren	23%	21%	17%	10%	20%	10%	3%	9%	5%	4%
Organisatiestructuren	49%	18%	35%	6%	8%	16%	16%	2%	6%	2%
Veranderingen binnen de organisatie	43%	14%	25%	9%	12%	14%	6%	5%	8%	3%
Geen match	27%	24%	19%	14%	9%	13%	10%	3%	5%	4%
ZZPer worden	33%	18%	15%	9%	28%	13%	6%	12%	6%	4%
Reiskosten	24%	14%	13%	8%	28%	6%	4%	2%	8%	3%
Beloften niet nagekomen	41%	20%	27%	7%	13%	17%	10%	8%	3%	2%
Kwaliteit van zorg	54%	18%	27%	6%	15%	11%	13%	8%	9%	3%
Tijd voor cliënten	45%	13%	20%	6%	11%	10%	8%	4%	15%	2%
Buitenland	6%	19%	9%	32%	13%	4%	1%	3%	1%	3%
Slechte bezetting	42%	15%	19%	9%	15%	12%	8%	11%	15%	5%
Samenwerken	46%	17%	30%	9%	8%	16%	16%	2%	4%	3%
Werkplezier	46%	11%	18%	8%	8%	18%	8%	3%	13%	3%
Geen vast contract krijgen	16%	9%	11%	7%	11%	7%	3%	8%	0%	5%
Meerdere werkgevers	13%	30%	20%	20%	23%	8%	3%	3%	0%	8%
Autonomie	46%	28%	17%	9%	11%	11%	4%	9%	4%	4%
Wisseling managers	59%	5%	19%	3%	8%	38%	14%	3%	5%	3%

Tabel D1b Overeenkomst tussen de vertrekthema's en de preventiethema's in de vragenlijst (n=9.250)

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Deel 2	Reistijd	Werk-privé-balans	Het team	Bezetting	Werkzaamheden	Reiskosten	Beloftes nakomen	Organisatie die meedenkt	Doelgroep	Meer werken
Nieuwe baan	4%	4%	2%	3%	4%	2%	1%	1%	3%	2%
Ontwikkelen	2%	2%	3%	1%	5%	1%	2%	4%	2%	1%
Reistijd	29%	5%	4%	3%	2%	14%	1%	2%	1%	1%
Leidinggevende	1%	2%	6%	3%	3%	1%	4%	2%	1%	1%
Erkenning en waardering	1%	2%	5%	3%	4%	2%	3%	2%	1%	0%
Werk sfeer	2%	2%	12%	3%	3%	1%	3%	3%	1%	0%
Werk-privé-balans	3%	20%	4%	5%	3%	3%	1%	3%	1%	2%
Werkdruk	2%	4%	5%	11%	6%	3%	2%	2%	1%	1%
Arbeidsvoorwaarden	2%	3%	4%	3%	4%	4%	3%	2%	1%	2%
Onregelmatige diensten	2%	10%	2%	4%	3%	3%	2%	3%	1%	2%
Communicatie	1%	2%	5%	2%	2%	1%	6%	2%	1%	1%
Planning	2%	8%	2%	5%	3%	2%	4%	4%	1%	2%
Nieuwe opleiding volgen	2%	4%	2%	3%	2%	1%	1%	3%	1%	1%
Werkzaamheden	2%	5%	4%	5%	18%	1%	3%	3%	3%	1%
Eigen gezondheid	2%	5%	3%	9%	5%	1%	3%	3%	2%	1%
Thuis situatie	4%	17%	3%	4%	3%	3%	1%	4%	1%	1%
Het team	2%	3%	13%	2%	2%	1%	3%	2%	1%	1%
Doelgroep	2%	3%	3%	4%	4%	1%	1%	1%	26%	0%
Te weinig uren	2%	6%	1%	3%	4%	2%	3%	1%	2%	22%
Organisatiestructuren	1%	2%	5%	3%	3%	1%	2%	2%	1%	1%
Veranderingen binnen de organisatie	3%	4%	3%	6%	7%	1%	4%	3%	1%	1%
Geen match	5%	3%	5%	3%	2%	2%	3%	0%	9%	1%
ZZPer worden	4%	5%	3%	5%	3%	2%	1%	1%	1%	0%
Reiskosten	16%	2%	3%	4%	2%	63%	1%	5%	0%	2%
Beloften niet nagekomen	0%	3%	7%	2%	5%	0%	32%	2%	0%	0%
Kwaliteit van zorg	1%	0%	5%	5%	7%	2%	6%	3%	2%	0%
Tijd voor cliënten	2%	7%	4%	11%	11%	3%	1%	3%	2%	1%
Buitenland	32%	1%	1%	3%	4%	0%	0%	1%	0%	0%
Slechte bezetting	1%	5%	3%	16%	5%	1%	1%	0%	5%	0%
Samenwerken	2%	2%	11%	0%	5%	0%	2%	2%	1%	0%
Werkplezier	1%	2%	7%	7%	8%	1%	1%	3%	2%	1%
Geen vast contract krijgen	1%	3%	1%	0%	0%	1%	4%	0%	4%	5%
Meerdere werkgevers	3%	5%	0%	3%	0%	3%	0%	0%	0%	8%
Autonomie	0%	0%	2%	4%	4%	0%	4%	4%	2%	0%
Wisseling managers	0%	3%	0%	0%	5%	3%	14%	3%	0%	0%

Tabel D1c Overeenkomst tussen de vertrekthema's en de preventiethema's in de vragenlijst (n=9.250)

	21	22	23	24	25	26	27	28
Deel 3								
	Kwaliteiten benutten	Samenwerken	Inwerkperiode	Cliënten	Organisatie- structuren	Vast contract	Autonomie	Geen match
Nieuwe baan	2%	1%	0%	1%	1%	1%	0%	0%
Ontwikkelen	5%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%
Reistijd	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Leidinggevende	2%	2%	1%	1%	2%	1%	0%	0%
Erkenning en waardering	2%	2%	1%	1%	2%	0%	1%	0%
Werk sfeer	2%	2%	2%	0%	1%	0%	0%	0%
Werk-privé-balans	1%	1%	2%	1%	1%	1%	0%	1%
Werkdruk	1%	2%	2%	3%	1%	0%	1%	0%
Arbeidsvoorwaarden	2%	1%	0%	1%	1%	1%	0%	0%
Onregelmatige diensten	1%	0%	2%	1%	1%	0%	1%	0%
Communicatie	2%	4%	2%	1%	3%	0%	0%	0%
Planning	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	0%
Nieuwe opleiding volgen	2%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%
Werkzaamheden	3%	2%	3%	2%	1%	1%	0%	0%
Eigen gezondheid	1%	1%	0%	3%	2%	0%	0%	0%
Thuis situatie	0%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%
Het team	2%	4%	3%	1%	1%	1%	0%	0%
Doelgroep	2%	2%	2%	2%	1%	0%	0%	1%
Te weinig uren	1%	1%	2%	3%	0%	1%	0%	0%
Organisatiestructuren	2%	3%	1%	1%	6%	0%	1%	0%
Veranderingen binnen de organisatie	1%	2%	0%	2%	4%	1%	1%	0%
Geen match	3%	3%	2%	1%	1%	0%	0%	2%
ZZPer worden	3%	1%	1%	0%	1%	1%	2%	0%
Reiskosten	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Beloften niet nagekomen	3%	2%	1%	0%	0%	1%	0%	0%
Kwaliteit van zorg	3%	3%	1%	2%	1%	0%	1%	0%
Tijd voor cliënten	1%	5%	1%	16%	1%	1%	0%	1%
Buitenland	1%	1%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
Slechte bezetting	1%	0%	2%	2%	2%	2%	1%	0%
Samenwerken	4%	20%	2%	2%	2%	0%	0%	0%
Werkplezier	3%	2%	3%	1%	1%	0%	0%	1%
Geen vast contract krijgen	1%	0%	1%	1%	0%	47%	0%	0%
Meerdere werkgevers	0%	3%	3%	0%	3%	0%	0%	0%
Autonomie	4%	2%	2%	0%	4%	2%	20%	0%
Wisseling managers	3%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%