

Grip op uitstroom

Onderzoek naar
initiatieven in de
zeeuwse zorgsector



Inhoudsopgave

- Inleiding
- Duurzaamheid
- Best practices
- Praktijkvoorbeelden
- Waargenomen effecten
- Top 3 strategieën
- Samen vooruit



Over Viazorg

Viazorg is de Zeeuwse werkgeversorganisatie voor zorg en welzijn. We maken ons sterk voor de regionale arbeidsmarkt zodat er voldoende mensen in de zorg (willen en blijven) werken. Op die manier blijft zorg en welzijn goed en beschikbaar in Zeeland.

Viazorg ondersteunt de bij haar aangesloten organisaties met kennis over de regionale arbeidsmarkt, met programma-management, met advies en met procesbegeleiding.

Inleiding

Welkom bij onze whitepaper over het verminderen van de uitstroom van zorgmedewerkers – een cruciaal thema dat direct invloed heeft op de stabiliteit en kwaliteit van zorgverlening. Met de toenemende zorgvraag en de uitdagingen van een vergrijzende bevolking, kan het zorgveld het zich niet veroorloven om waardevolle medewerkers te verliezen. In deze whitepaper, gebaseerd op onderzoek, uitvragen en gesprekken onder 17 zorgorganisaties die zijn aangesloten bij het Deltaplan, bieden we concrete inzichten en krachtige strategieën van verschillende zorginstellingen om deze uitdaging aan te pakken.

Het onderwerp uitstroom van zorgprofessionals verdient meer aandacht dan het tot nu toe krijgt. Door het actief op de agenda te zetten en gerichte strategieën te implementeren, kun je niet alleen de stabiliteit en kwaliteit van je zorgverlening drastisch verbeteren, maar ook de algehele effectiviteit en reputatie van je organisatie versterken. Maak medewerkersbehoud een topprioriteit—je organisatie en cliënten zullen er direct de vruchten van plukken.

Ons doel met deze whitepaper is om zorginstellingen te voorzien van waardevolle aanbevelingen voor beter personeelsbehoud en het creëren van een aantrekkelijke, stabiele werkomgeving voor zorgprofessionals.

Deelname



Huisartsen-
connectie,
Nucleuszorg



Gors, Tragel,
Philadelphia,
Zuidwester



Zuidwest
Radiotherapeutisch
Instituut



Amarijn, Buurtzorg,
Cedrah, SVRZ,
Eilandzorg



Zorgsaam



Juvent



Revant



Lunavi

Duurzaamheid

Tegengaan van zorgprofessionals' vertrek: zo transformeert jouw organisatie

In de dynamische wereld van de zorg is het behouden van ervaren en gemotiveerde zorgprofessionals geen luxe, maar een noodzaak. Met een toenemende vraag naar zorgdiensten en een vergrijzende bevolking, worden zorginstellingen geconfronteerd met een aanzienlijke uitstroom van personeel.

Deze trend kan ernstige gevolgen hebben voor de kwaliteit en continuïteit van zorgverlening, en plaatst extra druk op de nog aanwezige medewerkers. De uitstroom van medewerkers is een urgent thema dat vaak niet genoeg aandacht krijgt, maar de impact ervan op de organisatie zijn zowel ingrijpend als breed.

Hier zijn enkele redenen waarom je de uitstroom van zorgprofessionals op je agenda moet zetten en hoe het je organisatie kan transformeren.

1 Waarborg de kwaliteit van zorg

→ **Waarom?** Continuïteit en ervaring zijn de kern van hoogwaardige zorgverlening. Elke vertrekkende professional is niet alleen een leegte in je team, maar ook een verlies van essentiële kennis en expertise.

→ **Hoe?** Door de uitstroom te verminderen, behoud je een stabiel team dat continuïteit biedt en de kwaliteit van zorg op peil houdt. Dit is niet alleen goed voor je cliënten, maar versterkt ook je reputatie als zorgaanbieder.

2 Beperk de kosten van werving

→ **Waarom?** De kosten voor het aantrekken en opleiden van nieuw personeel kunnen snel oplopen. Hoge uitstroom betekent hogere uitgaven en verstoorde budgetten.

→ **Hoe?** Door te investeren in behoud strategieën verlaag je deze kosten aanzienlijk. Een lagere uitstroom betekent minder geld uitgeven aan nieuwe wervingscampagnes en meer geld beschikbaar voor andere strategische initiatieven.

3 Verhoog medewerkerstevredenheid en betrokkenheid

→ **Waarom?** Tevreden medewerkers blijven langer bij je organisatie. Ontevreden medewerkers, daarentegen, zijn sneller geneigd om te vertrekken, wat de stabiliteit van je team verzwakt.

→ **Hoe?** Door te focussen op de oorzaken van ontevredenheid en gericht verbeteringen door te voeren, creëer je een werkplek waar medewerkers zich gewaardeerd en betrokken voelen. Dit draagt bij aan een positieve werkcultuur en vermindert de uitstroom.

4 Voorkom overbelasting van huidige medewerkers

→ **Waarom?** Elke keer dat een medewerker vertrekt, moeten de overblijvers extra werk opvangen, wat leidt tot verhoogde werkdruk en stress.

→ **Hoe?** Door uitstroom te verminderen, houd je de werkdruk onder controle en voorkom je dat je medewerkers overbelast raken. Dit draagt bij aan hun welzijn en vermindert de kans op verdere uitval.

5 Behoud van kennis en ervaring

→ **Waarom?** Ervaren medewerkers brengen waardevolle kennis en expertise met zich mee die cruciaal zijn voor de dagelijkse uitvoering en verbetering van zorgverlening.

→ **Hoe?** Het verminderen van de uitstroom helpt je om deze ervaring binnen de organisatie te houden, waardoor je continuïteit en deskundigheid behoudt.

6 Garandeer stabiliteit en continuïteit van zorg

→ **Waarom?** Regelmatige veranderingen in personeel kunnen de continuïteit van zorg verstoren, wat de cliënttevredenheid en de kwaliteit van zorg onder druk zet.

→ **Hoe?** Een stabiel personeelsbestand zorgt voor betrouwbare en consistente zorg. Dit versterkt de relatie met je cliënten en garandeert de effectiviteit van de zorgverlening.

7 Versterk je reputatie als werkgever

→ **Waarom?** Een hoge uitstroom kan een negatieve indruk maken op potentiële nieuwe medewerkers en andere belanghebbenden.

→ **Hoe?** Door te investeren in behoud strategieën verbeter je je reputatie als werkgever. Dit maakt je aantrekkelijker voor talent en helpt je om de beste professionals aan te trekken en te behouden.

8 Verkrijg strategisch concurrentievoordeel

→ **Waarom?** In een krappe arbeidsmarkt is het essentieel om een goede werkplek te bieden om je te onderscheiden van concurrenten.

→ **Hoe?** Het effectief beheren van personeelstekorten en uitstroom biedt je een strategisch voordeel. Het stelt je in staat om een sterk team te bouwen dat je concurrenten achter zich laat.

Het **aanpakken van de uitstroom** van zorgprofessionals is essentieel voor het verbeteren van zorgkwaliteit, stabiliteit en de reputatie van de organisatie. Het ontwikkelen van gerichte strategieën kan hierbij helpen.



Bij Eilandzorg creëren we een veilige organisatie door de zichtbaarheid van leidinggevenden en kantoorpersoneel te waarborgen en door (pro)actief te handelen in onze communicatie.

Best practices

Voor uitstroom strategieën in zorgorganisaties

Het beheren van de uitstroom van zorgprofessionals vereist een strategische aanpak. Zeeuwse zorgorganisaties zetten diverse initiatieven in om hun medewerkers te behouden. In dit hoofdstuk bespreken we best practices: beproefde methoden die keer op keer effectief zijn gebleken. Deze methoden dienen als richtlijnen voor andere organisaties om succesvol personeelsbehoud te realiseren.



Opleidings- en Ontwikkelmogelijkheden

Continue ontwikkeling: Zorgorganisaties bieden uitgebreide opleidings- en ontwikkelingsprogramma's aan, zowel op individueel als op teamniveau.

- Scholing en Trainingen: Biedt opleidingen aan die aansluiten bij de dagelijkse praktijk van de medewerkers. Dit omvat zowel interne trainingen als externe cursussen.
- Individuele Scholingsmogelijkheden: Faciliteer persoonlijke leerlijnen en trainingen die afgestemd zijn op de carrière wensen en behoeften van elke medewerker.

Talentontwikkeling en doorstroom: Focus op talentontwikkeling door medewerkers te stimuleren door te stromen naar andere functies of locaties binnen de organisatie.

- Projectmatige taken: Door zorgprofessionals in te zetten op projectmatige taken en andere verantwoordelijkheden worden hun vaardigheden verbreed.



Aandacht voor medewerkers door de HR-cyclus

Regelmatige gesprekken: Zorgorganisaties nemen aandacht voor medewerkers op in hun HR-cyclus door regelmatig jaargesprekken en feedbacksessies te voeren. Deze gesprekken helpen bij het identificeren van behoeften en het afstemmen van verwachtingen.

Exitgesprekken en MTO-metingen: Door exitgesprekken en medewerkers-tevredenheid onderzoeken (MTO) te voeren, kunnen organisaties inzicht krijgen in de redenen voor vertrek en de algemene tevredenheid van medewerkers meten.



Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

Vitaliteitsprogramma's: Organisaties investeren in vitaliteitsprogramma's die gericht zijn op het bevorderen van fysieke en mentale gezondheid, zoals preventie- en welzijnsinitiatieven, en het stimuleren van eigen regie op vitaliteit.

- Persoonlijke coaching: Bied persoonlijke coaching aan om medewerkers te helpen bij hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- Individuele Scholingsmogelijkheden: Faciliteer persoonlijke leerlijnen en trainingen die afgestemd zijn op de carrière wensen en behoeften van elke medewerker.

Werk-privébalans: Initiatieven zoals het 'Huis van Werkvermogen' helpen medewerkers een gezonde werk-privébalans te behouden en voorkomen burn-out en overbelasting.

- Flexibele werkregelingen: pas roosterafspraken en werkuren aan om een betere werk-privébalans te ondersteunen.



Flexibiliteit en Arbeidsvoorwaarden

Verbetering van arbeidsvoorwaarden: Organisaties verbeteren regelmatig de arbeidsvoorwaarden om concurrerend te blijven en medewerkers te behouden. Voorbeelden hiervan zijn flexibele werkuren en contracten.

Stabiele roosters: Het creëren van stabiele en voorspelbare roosters, bijvoorbeeld door diensten te combineren of contracten aan te passen, helpt medewerkers een beter evenwicht te vinden in hun privé / werklevens.



Effectieve onboarding en integratie

Grondige onboarding: De onboarding wordt vanaf het begin goed georganiseerd met een focus op een warm welkom en duidelijke verwachtingen. Projecten zoals 'Welkom Donderdagen' en onboarding-apps zorgen ervoor dat nieuwe medewerkers zich snel thuis voelen.

Buddy-systemen: Nieuwe medewerkers krijgen vaak een buddy toegewezen om hen wegwijs te maken in de organisatie en het inwerkproces te vergemakkelijken.

Bij Nucleuzorg verbeteren we arbeidsvoorwaarden, bieden we opleidingen aan, en passen we roosterafspraken aan voor onregelmatig werk. In de toekomst streven we naar een 'POH-pool' in de chronische zorg, zodat medewerkers sneller en flexibeler inzetbaar zijn in verschillende praktijken.



Bij Zuidwester hebben we roosters geoptimaliseerd, wat zorgvoor meer rust en een snellere bereidheid om extra diensten te draaien. We onderzoeken ook een nieuw functiehuis om administratieve lasten te verminderen en stimuleren open gesprekken over voorkeuren in administratieve taken.

Praktijkvoorbeelden

In dit hoofdstuk bespreken we praktijkvoorbeelden: concrete cases die laten zien hoe organisaties specifieke uitdagingen hebben aangepakt. Deze voorbeelden bieden inzicht in hoe beproefde methoden in de praktijk zijn toegepast om succesvol personeelsbehoud te realiseren.

Potentieel pakken

Dit project van **Zuidwester** is gericht op het verbeteren van roosters, het verminderen van personeelstekorten en het vergroten van contracten voor vaste medewerkers.

Het traject, dat in december 2023 van start ging, had twee belangrijke doelstellingen:

1. Prettigere en gezondere roosters: Langere diensten creëren, meer team-overstijgend werken mogelijk maken, en het combineren van wonen en dagbesteding.
2. Het verminderen van personeelstekorten door onder vaste medewerkers kleine deeltijdcontracten te vergroten.

Met succes: maar liefst **51% van de medewerkers** in de regio's Zeeland en Goeree-Overflakkee gaf aan open te staan voor een groter contract. Door te denken in mogelijkheden zijn de eerste stappen gezet om grotere contracten praktisch mogelijk te maken. Na zes maanden is al **16%** contractuitbreiding gerealiseerd dankzij individuele gesprekken met medewerkers.

Kwaliteit leidinggevenden en management

Bij **Huisartsenconnectie** wordt het functioneren van leidinggevenden en management nauwlettend gevolgd om de medewerkerstevredenheid te waarborgen. Indien nodig worden aanpassingen gedaan om het werkklimaat te verbeteren. Een belangrijk onderdeel van deze aanpak is de zichtbaarheid en toegankelijkheid van de vertrouwenspersoon, die nadrukkelijk in positie is gebracht om medewerkers te ondersteunen bij eventuele zorgen of klachten.

Huis van werkvermogen

Juvent gebruikt het “Huis van Werkvermogen” om de werk-privébalans van medewerkers te verbeteren. Dit concept integreert aspecten van werk en privéleven. Juvent's strategisch plan benadrukt leren en ontwikkelen, evenals een laagdrempelige en begripvolle cultuur. Deze elementen worden als volgt ingezet om de uitstroom van medewerkers te verminderen:

1. **Gezondheid en energie:** Investeren in fysieke en mentale gezondheid via sportactiviteiten, voedingsworkshops en mentale weerbaarheid.
2. **Competenties:** Bieden van opleidingsmogelijkheden en voortdurende professionele ontwikkeling
3. **Normen en waarden:** Bevorderen van open communicatie en respect, zodat persoonlijke en organisatorische waarden matchen.
4. **Werk en privé Balans:** Aanbieden van flexibele werktijden en thuiswerkmogelijkheden.

Cedrah voert een belangrijke transitie door van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen met’, waarbij samenwerking tussen zorgverleners en cliënten centraal staat. Om deze verandering te ondersteunen, organiseert Cedrah inspiratiebijeenkomsten en workshops, waarin medewerkers worden geïnspireerd en getraind in de nieuwe zorgaanpak.

Elke team heeft kartrekkers die verantwoordelijk zijn voor specifieke onderdelen van de zorgvisie. Ze begeleiden hun collega's en zorgen voor de implementatie van veranderingen. Daarnaast biedt Cedrah scholingen en trainingen aan om de benodigde kennis en vaardigheden te ontwikkelen.

Vitaliteitsgesprekken op basis van het ‘Huis van werkvermogen’-model helpen medewerkers om hun welzijn en werkbalans te verbeteren. Ook persoonlijke aandacht en open communicatie zijn belangrijk, zodat medewerkers zich gehoord en ondersteund voelen. Deze initiatieven zorgen ervoor dat medewerkers zich kunnen aanpassen aan de nieuwe manier van werken en cliënten beter kunnen ondersteunen in hun zorgbehoeften.

Roosteroptimalisatie en langere diensten

Buurtzorg streeft naar optimale roosters en langere diensten om de zorgkwaliteit en het werkplezier te verhogen. Door 8-urige diensten in te plannen, kunnen medewerkers efficiënter werken en worden meerdere korte bezoeken per dag vermeden. Dit zorgt voor meer continuïteit in de zorg en een betere balans tussen werk en privéleven. Teams worden gestimuleerd om tijdens spiegelgesprekken alternatieven te verkennen en ervaringen uit te wisselen, waardoor ze gezamenlijk oplossingen kunnen vinden voor uitdagingen in de zorgverlening.

Daarnaast krijgen teams inzicht in verzuimcijfers en de oorzaken daarvan, wat hen helpt om verzuim te begrijpen en te beheersen. Elk team heeft een 'verzuimmaatje' voor ondersteuning. In de leeromgeving staan duidelijke richtlijnen voor het handelen bij incidenten, wat medewerkers zekerheid biedt. De focus op flexibiliteit en autonomie zorgt ervoor dat medewerkers zich gewaardeerd voelen en graag blijven werken bij Buurtzorg, zelfs als ze elders meer traditionele managementstructuren hebben ervaren.

Focus op onboarding

In het afgelopen jaar heeft **Tragel** een projectgroep opgericht om de onboarding van nieuwe medewerkers te verbeteren. Gezien het hoge verloop, waarbij veel medewerkers binnen drie jaar vertrekken, ligt de focus op een warm welkom en een soepel inwerkproces. Initiatieven zoals 'welkom donderdagen', waarin nieuwe medewerkers verwelkomd worden met gadgets, en de Appicle-app, die essentiële informatie biedt, zijn geïntroduceerd. Hoewel buddies worden toegewezen om nieuwe medewerkers wegwijs te maken, blijft het inwerken uitdagend door personeelsniveaus en korte contracten.

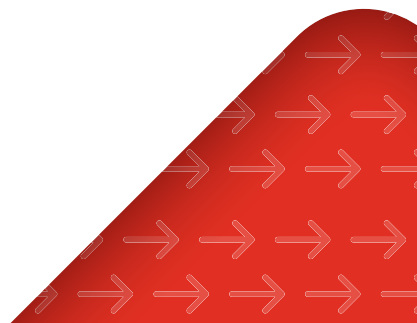
Daarnaast heeft Tragel alle medewerkers die tussen september 2023 en maart 2024 zijn gestart, geïnterviewd om hun ervaringen te evalueren. Deze feedback heeft aangetoond dat hoewel de 'welkom donderdagen' positief worden ontvangen, er op de werkvloer vaak onvoldoende tijd en deskundigheid is om nieuwe medewerkers goed in te werken. Dit draagt bij aan een hoog verzuim en verloop. Sinds januari biedt het AFAS-systeem beter inzicht in de instroom en uitstroom van medewerkers, wat helpt bij het monitoren en verbeteren van het onboardingproces.



Oprechte aandacht

Bij **Revant** is “oprechte aandacht” een belangrijk speerpunt dat zich uitstrekt over alle fasen van het dienstverband. Dit begint al bij sollicitanten, waarbij tijdens gesprekken de wederzijdse verwachtingen duidelijk worden uitgesproken. Voor nieuwe medewerkers wordt momenteel een uitgebreid onboardingproject opgezet om hen warm te verwelkomen en goed in te werken.

Revant biedt huidige medewerkers oprechte aandacht door maatwerk, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en een vitaliteitsprogramma. Ook voor vertrekkende medewerkers is er aandacht: Revant verzamelt feedback om processen te verbeteren en voert open gesprekken, waarbij soms uitstroom bewust wordt gestimuleerd als medewerkers niet meer op hun plek zitten. Zo zorgt Revant voor een positieve werkervaring en een respectvolle afronding van het dienstverband.



Waargenomen effecten van initiatieven

De ervaringen van zorgorganisaties tonen aan dat hoewel het moeilijk is om de exacte impact van initiatieven te meten, er wel duidelijke positieve effecten worden waargenomen. Door regelmatige evaluaties, feedback van medewerkers en gerichte aanpassingen aan het personeelsbeleid, kunnen organisaties een aantrekkelijke en ondersteunende werkplek creëren. Het blijven monitoren en verbeteren van deze initiatieven is essentieel om de uitstroom van zorgprofessionals te verminderen en hun tevredenheid en betrokkenheid te verhogen.



Medewerkerstevredenheid: Ondanks het ontbreken van duidelijke cijfers, wordt er op de werkvloer positief gesproken over de initiatieven. Hoge medewerkerstevredenheid draagt bij aan het behoud van personeel.



Mondigheid en vaardigheden: Medewerkers worden mondiger en ontwikkelen meer kwaliteiten en vaardigheden om in hun kracht te komen. Dit draagt bij aan een aantrekkelijke werkomgeving.



Bepaalde kwantificeerbaarheid: Veel organisaties vinden het moeilijk om de exacte impact van hun initiatieven te meten, mede door maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen binnen de generaties.



Lokale Impact: In sommige teams heeft het verbeteren van roosters en het verminderen van administratieve lasten geleid tot meer rust en bereidheid om extra diensten te draaien.



Exitgesprekken: Door het voeren van exitgesprekken krijgen organisaties inzicht in de redenen voor uitstroom en kunnen ze gerichte acties ondernemen om dit te verminderen.

Methoden voor effectiviteitsmeting

- **Team- en locatie overleggen**
Regelmatige team- en locatie overleggen, gecombineerd met persoonlijke gesprekken, helpen om de impact van initiatieven te evalueren.
- **Pulse metingen**
Sommige organisaties zijn gestart met pulse metingen, die frequenter en korter zijn, om een beter inzicht te krijgen in de stemming en betrokkenheid van medewerkers.
- **Vragenlijsten en exitgesprekken**
Enkele organisaties gebruiken vragenlijsten over de onboardingsperiode en exitgesprekken om feedback te verzamelen. De resultaten hiervan bieden waardevolle inzichten.
- **Input van de werkvloer**
Regelmatige gesprekken tussen de Raad van Bestuur en de werkvloer zorgen voor directe feedback en input van medewerkers.
- **Analyse en evaluatie**
De analyse van de verzamelde gegevens en feedback helpt bij het identificeren van verbeterpunten en het ondernemen van gerichte acties.



Bij Philadelphia tonen onze recente medewerkersonderzoeken aan dat verbeteringen zelfs op locatieniveau merkbaar zijn. Toch blijft het verminderen van werkdruk een complex vraagstuk



Top drie strategieën

1 Inzet van exitgesprekken

Exitgesprekken worden het vaakst genoemd als een effectief middel om feedback van vertrekkende medewerkers te verzamelen. Deze gesprekken bieden directe inzichten in de redenen voor vertrek en mogelijke verbeterpunten.

2 Analyses en evaluaties

Regelmatige analyses en evaluaties van de ingevulde uitstroomdata helpen organisaties om gedetailleerde plannen van aanpak te maken. Dit zorgt ervoor dat geïdentificeerde knelpunten effectief worden aangepakt en dat de maatregelen waar nodig worden aangepast.

Tools voor uitstroom data

- HRM systeem (bv. AFAS)
- Periodieke analyses
- PFZW
- Exitinterviews / enquêtes
- Landelijk uitstroomonderzoek presearch

3 Feedback vertalen naar acties

Het vertalen van terugkerende feedback naar gerichte acties wordt door verschillende organisaties toegepast. Deze aanpak zorgt ervoor dat belangrijke inzichten uit feedbacksystemen, zoals exitgesprekken, worden besproken in het managementteam (MT), HR-afdeling, en eventueel met de Ondernemingsraad (OR), wat leidt tot concrete verbeteringen in het personeelsbeleid.

Samen vooruit

Het verbeteren van het personeelsbeleid en het verminderen van personeelsuitstroom zijn essentieel voor het behoud van zorgprofessionals. Door de strategieën in deze whitepaper toe te passen, zoals exitgesprekken, grondige analyses en het vertalen van feedback naar acties, kunnen zorgorganisaties effectief inspelen op de behoeften van hun medewerkers. Deze benaderingen versterken niet alleen je team, maar creëren ook een stabiele en motiverende werkomgeving. Investeren in deze strategieën leidt tot een duurzaam en betrokken personeelsbestand, en waarborgt de toekomst van je organisatie.

Viazorg wil met dit paper waardevolle inzichten delen voor het zorgveld. Omdat alles voortdurend in beweging is, blijven we graag in gesprek.

Bekijk viazorg.nl of onze LinkedInpagina voor interessante activiteiten en evenementen.

**Wil je met ons
in gesprek?**

Neem dan contact op

✉ info@viazorg.nl

☎ 0113 25 00 73

Programma Deltaplan

