



Fontys

Hogeschool HRM en Psychologie

Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis

Terugblikken, om vooruit te kijken

Innovatieve Interventie Opdracht



Mark van den Herik - Stagiair P&O
13-5-2015
Studentnummer 2193122

Naam student: Mark van den Herik

Studentnummer: 2193122

Klas 4E

Praktijkorganisatie: Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis Tilburg

Praktijkbegeleider: Stan Theunissen, hoofd P&O-advies

Afdeling: P&O

Fontys hogescholen Tilburg

Opleiding: HRM

Begeleider: Daniëlle de Laat

**Overall waar 'hij' en 'hem' staat, kan vanzelfsprekend ook 'zij' en 'haar' worden gelezen. Ook worden de termen 'Zuid' en 'EZ' door elkaar gebruikt, hiermee wordt het Elisabeth Ziekenhuis bedoeld. Hetzelfde geldt voor de termen 'Noord' en 'TSz' waarmee het TweeSteden Ziekenhuis wordt bedoeld.*



Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie, geschreven voor het afstudeerjaar van de opleiding Human Resource Management aan de Fontys Hogescholen te Tilburg. Het afgelopen jaar is mij de kans geboden kennis op te doen over P&O in zowel het Elisabeth Ziekenhuis als het TweeSteden ziekenhuis waar ik dankbaar gebruik van heb gemaakt. Ik ben terecht gekomen in een dynamische werkomgeving waarin P&O een belangrijke positie inneemt. De fusie die de twee ziekenhuizen momenteel doormaken is een ontzettend leerzame ervaring. Vanaf het begin van mijn stageperiode ben ik betrokken geweest bij de inrichting van de P&O processen volgend op de juridische fusie, wat ik als erg bijzonder en waardevol ervaar.

Deze scriptie betreft een Innovatieve Interventie Opdracht (IIO) waarin ik als HRM'er in de rol van expert en ontwikkelaar ben getreden. Naar aanleiding van een HR probleem dat zich momenteel voordoet in het HR vakgebied, heb ik een interventie ontwikkeld gericht op (sociale) innovatie. Dit product is weliswaar specifiek gericht op mijn stagewerkgever, maar zou ook toegepast kunnen worden in een andere organisatie doordat het een probleem betreft dat veelvuldig voorkomt in het HRM beroepsveld.

Ik wil alle betrokkenen bedanken die hebben meegewerkt aan de totstandkoming van dit rapport. Allereerst Marthe Walter en Daniëlle de Laat, die samen met mij mijn proces hebben doorlopen en mij hebben gecoacht en geadviseerd met vraagstukken. In het bijzonder bedank ik Stan Theunissen zonder wie dit rapport niet mogelijk was geweest. De intensieve begeleiding en manier van samenwerken heb ik erg gewaardeerd.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit rapport!

Mark van den Herik
11 mei 2015

Inhoudsopgave

INLEIDING	Pagina 5
HOOFDSTUK 1 ORGANISATIEBESCHRIJVING	Pagina 6
1.1 Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis	
1.2 P&O Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis	
HOOFDSTUK 2 PROBLEEMBESCHRIJVING	Pagina 7
HOOFDSTUK 3 METHODISCHE VERANTWOORDING	Pagina 9
HOOFDSTUK 4 THEORETISCHE VERANTWOORDING	Pagina 11
4.1 Uitstroommanagement	
4.2 4 Stappenmodel	
4.3 Lerende organisatie	
4.4 Discussiepunten exit instrument	
HOOFDSTUK 5 HUIDIG EXIT INSTRUMENT (IST)	Pagina 16
5.1 TweeSteden Ziekenhuis	
5.2 Elisabeth Ziekenhuis	
HOOFDSTUK 6 VERANTWOORDING 4 STAPPENMODEL	Pagina 17
6.1 STAP 1: exit procedure	
6.2 STAP 2: exit enquête	
6.3 STAP 3: exitgesprek	
6.4 STAP 4: exit analyse	
HOOFDSTUK 7 PRODUCT: HET 4 STAPPENMODEL	Pagina 25
7.1 STAP 1: exit procedure	
7.1.1 Stroomschema 'exit procedure'	
7.1.2 Format 'uitnodiging exitgesprek'	
7.1.3 Schriftelijke bevestiging 'uitdiensttreding werknemer'	
7.2 STAP 2: exit enquête	
7.3 STAP 3: exitgesprek	
7.3.1 PPT informatiebijeenkomst harmonisatielijnen	
7.3.2 Format 'Tips & Tricks'	
7.3.3 Format 'vragenlijst exitgesprek'	
7.4 STAP 4: exit analyse	
HOOFDSTUK 8 RELEVANTIE IIO	Pagina 50
HOOFDSTUK 9 IMPLEMENTATIE IIO	Pagina 52
BRONVERMELDING	
BIJLAGE 1 PLAN VAN AANPAK	
BIJLAGE 2 EXIT ENQUÊTE TSZ	
BIJLAGE 3 EXIT ENQUÊTE EZ	

Inleiding

In samenspraak met mijn stagebegeleider en de voormalig manager P&O, besloot ik mijn Innovatieve Interventie Opdracht te schrijven over het exit instrument. Door onder andere de dynamiek die de fusie met zich meebrengt, is deze namelijk ver ondergeschoven geraakt in het TweeSteden Ziekenhuis. Aan mij de uitdaging een manier te bedenken om dit instrument weer terug op de kaart te zetten. Bovendien zal er in het kader van de fusie een gezamenlijk exit instrument moeten komen, afgestemd op de vernieuwde speerpunten van P&O.

Hoewel ik vol goede moed aan de opdracht begon, merkte ik dat hoe meer mensen ik sprak over dit onderwerp, hoe meer gedemotiveerd ik raakte. Daar waar ik in eerste instantie het gevoel had een betekenisvolle opdracht uit te gaan werken, veranderde dat gevoel in wantrouwen. Alsof ik mezelf voor de kar heb laten spannen en een typische 'iemand moet het doen, dus wie anders dan de stagiair' stageopdracht in mijn maag heb laten schuiven.

Wanneer ik mensen namelijk op de P&O afdeling vertelde over mijn opdracht, werd er 9 van de 10 keer lacherig op gereageerd: "Dus ze hebben eindelijk iemand zo ver gekregen?" Een ander voorbeeld diende zich voor tijdens een P&O overleg van Noord, waarin de verdeling van verantwoordelijkheden voor de P&O projecten in het kader van de fusie werd herzien. Aan de linkerkant van het schema stonden de verschillende thema's weergegeven met bovenin de namen van de P&O adviseurs. Achter alle thema's zoals verzuim, mobiliteit, arbeidsmarktcommunicatie, etc. stonden kruisjes ingevuld, op één thema na: het exit instrument.

Het is een mooi voorbeeld van hoe er in de praktijk vaak wordt gekeken naar het exit instrument. Niet alleen het TweeSteden Ziekenhuis maakt zich 'schuldig' aan deze opvatting. Bij mijn zoektocht naar informatie over dit onderwerp kom ik talloze sites tegen die artikels plaatsen met als hoofdtekst: 'exit interview is waardeloos'. Maar hoe dieper ik in de opdracht kwam te zitten, hoe meer ik in begon te zien dat mijn uitdaging juist ligt in het geven van het juiste antwoord op deze reacties en artikels. Op een of andere manier zal ik het exit instrument zo moeten zien in te richten, dat de negatieve houding ten opzichte van het exit instrument wordt verminderd en men het belang van het instrument krijgt in te zien. Een juiste inrichting brengt immers talloze voordelen met zich mee.

In dit rapport geef ik antwoord op drie vragen:

1. Op welk HRM-vraagstuk/thema/probleem richt ik mij?
2. Welke oplossing heb ik bedacht voor dit probleem? (interventie)
3. Hoe weet ik dat deze interventie gaat werken?

De eerste vraag wordt in de probleembeschrijving in hoofdstuk 2 beantwoord. In hoofdstuk 5 staat de huidige situatie centraal waarna in hoofdstuk 6 de achtergrond van het product aan de orde komt. Zo worden in dit hoofdstuk de diverse afwegingen beschreven die uiteindelijk hebben geleid tot de totstandkoming van het uiteindelijke product. Dit product, in de vorm van een 4 stappenmodel, wordt in hoofdstuk 7 weergegeven. De verdere verantwoording vindt u in hoofdstuk 8 en 9.

1. Organisatiebeschrijving

1.1 Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (ETZ)

Het Elisabeth Ziekenhuis (EZ) en TweeSteden Ziekenhuis (TSz) zijn per 14 augustus 2013 bestuurlijk met elkaar gefuseerd. Deze fusie is een logisch gevolg geweest van de steeds intensievere samenwerking die reeds bestond tussen beide ziekenhuizen. Daarbij komt dat beide ziekenhuizen verwachten bedrijfseconomisch grote voordelen te ondervinden door de vele veranderingen in de zorg, deze worden in de volgende paragraaf beschreven.

Daarnaast zijn beide organisaties voortdurend in ontwikkeling. Ze trachten op vele manieren in te spelen op veranderingen in wet- en regelgeving, op gewijzigde omstandigheden in de markt voor de zorg en op allerlei andere omgevingsfactoren. Die ontwikkelingen vergen ook voortdurend bijstellingen van de organisatie waarbij regelmatig een beroep op het aanpassingsvermogen van werknemers moet worden gedaan. Om ook voor de toekomst een ziekenhuisorganisatie te behouden met patiëntenzorg op een kwalitatief hoog niveau die flexibel meebeweegt met maatschappelijke ontwikkelingen is niet alleen modernisering en organisatieverandering noodzakelijk, maar ook schaalvergroting en bundeling van krachten.

1.2 P&O Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis

De afdeling P&O van het TweeSteden Ziekenhuis zal zich samenvoegen met de afdeling P&O van het Elisabeth Ziekenhuis. Er wordt gestreefd een efficiëncyslag te bewerkstelligen op de ondersteunende afdelingen en dus ook op de afdeling P&O. Hoe deze afdeling er precies uit zal gaan zien en hoe de functieprofielen van de P&O medewerkers er uit zullen zien is nog niet bekend. Het organisatieontwerp van de afdeling P&O ligt momenteel ter goedkeuring bij de Raad van Bestuur. Hierin is onder andere besloten dat de rol van P&O adviseur onderverdeeld zal worden in de rol van 'senior adviseur' en 'junior adviseur'. De senior adviseur neemt hierin de tactische/strategische rol in, terwijl de junior adviseur een ondersteunende rol heeft en op operationeel niveau opereert. In dit rapport wordt enkel het scholingstraject voor de senior adviseur behandeld.

P&O afdeling ETZ is momenteel dus nog in ontwikkeling. De conceptuele inrichting is reeds gecommuniceerd naar de beide afdelingen P&O. Hierin is voorwaardelijk besloten dat de volgende besturingsfilosofie zal worden gehanteerd:

P&O ETZ is een klantgerichte afdeling, zowel voor de leidinggevenden als medewerkers waarbij:

- de leidinggevende primair verantwoordelijk is voor uitvoering P-beleid;
- activiteiten P&O voornamelijk erop gericht zijn leidinggevende te ondersteunen en te adviseren om zijn afdeling naar behoren te laten functioneren;
- randvoorwaarde is: de basis op orde (administratie, systemen, procedures, regelingen, beleid);
- aandacht is voor continuïteit en flexibiliteit: waar mogelijk functies met combinatie van taken.

2. Probleembeschrijving

Zoals reeds beschreven in de inleiding, wordt er zowel in het TweeSteden Ziekenhuis als in het Elisabeth Ziekenhuis nog geen optimaal gebruik gemaakt van de mogelijkheden die een exit instrument met zich mee kan brengen. Zo wordt er sinds ruim anderhalf jaar in het TSz geen gebruik meer gemaakt van de exit enquête en ligt het proces zo goed als stil. In het EZ worden er weliswaar exit gesprekken gehouden en kent men relatief een vrij groot aantal respondenten die de enquête invult, maar is men op zoek naar een methode om te komen tot een efficiëncyslag. In hoofdstuk 5 wordt dieper ingegaan op de huidige situatie.

De afgelopen jaren was de noodzaak van een exit instrument relatief beperkt door een laag uitstroombestand. Maar de reorganisaties ten gevolge van de fusie neemt een flink aantal boventalligen met zich mee. Bovendien ontstaat er veel onzekerheid bij werknemers in tijden van fusie. In plaats van af te wachten op eventuele boventalligheid, nemen werknemers mogelijk het heft in eigen handen en gaan op zoek naar ander werk. Hierdoor is de verwachting dat het ongewenst vertrek relatief hoog zal zijn.

Een andere aanleiding voor dit onderzoek is dat het Nederlandse Instituut voor Accreditatie in de Zorg (NIAZ) begin juni een audit komt uitvoeren. Dit houdt in dat er een controle wordt gedaan naar processen binnen het ziekenhuis, om zo een bijdrage te leveren aan de borging en verbetering van de kwaliteit van de gezondheidszorg in Nederland. Het exit instrument is hier een onderdeel van waardoor het ziekenhuis simpelweg geen andere optie heeft dan het instrument weer op te pakken om een mogelijke tekortkoming te voorkomen.

Voor de Innovatieve Interventie Opdracht is mij de opdracht gegeven nieuw leven in het exit instrument te blazen. Door te komen tot een gezamenlijk exit instrument, speelt de afdeling P&O in op het verwachte relatief hoge uitstroombestand én voldoet het aan één van de eisen van het NIAZ. Deze opdracht is in samenspraak met voormalig manager P&O TSz Carmen van Casteren, Hoofd P&O-advies TSz, Stan Theunissen en coördinator P&O EZ, Brenda Kovac, tot stand gekomen. Carmen van Casteren heeft per 1 april 2015 het TweeSteden Ziekenhuis verlaten en heeft dan ook geen verdere rol gehad in de uitwerking van de opdracht.

Definitie van het vraagstuk

Breng de gehele exit procedure in kaart (zowel aan de voorkant als aan de achterkant) en optimaliseer deze.

Doelstelling

Het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis wil voorkomen dat medewerkers uit onvrede, die het ETZ had kunnen en willen oplossen, de organisatie verlaten. Het ETZ voert exitgesprekken om te achterhalen wat de vertrekmotieven zijn om de werkperiode te evalueren. Op basis van de uitkomsten van de exitgesprekken kan zowel het personeelsbeleid als het afdelingsbeleid verbeterd worden.

Toepassingsgebied

Dit product is primair ontwikkeld voor de afdeling P&O van het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis, maar is zo ingericht dat grote delen ook geïmplementeerd kunnen worden in een andere organisatie. In dit rapport zijn bepaalde afwegingen gemaakt die specifiek van toepassing zijn op het ETZ. In hoofdstuk 6 worden deze afwegingen toegelicht. Deze afwegingen dienen ook bij andere organisaties gemaakt te worden indien ze gebruikmaken van dit product. Om deze reden wordt het product niet als een losstaand bestand aangeleverd maar gecombineerd met de rapportage.

Het product is binnen het ETZ vrijwel binnen iedere laag van de organisatie toepasbaar. Waar P&O het lijnmanagement faciliteert, zijn de leidinggevenden verantwoordelijk voor de uitvoering van het exit instrument. Dit instrument wordt vervolgens toegepast op alle medewerkers die om welke reden dan ook uit dienst gaan. Ook zal er uiteindelijk op organisatieniveau worden gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en de Zorggroep managers (M6).

Onderzoeksvraag

Hoofdvraag: "hoe kan het exit instrument in worden gezet om inzicht te krijgen in de vertrekredenen van de medewerker om toekomstige ongewenste uitstroom te voorkomen?"

3. Methodische verantwoording

Type product

Het doel van dit IIO is om het exit instrument te optimaliseren en/of te veranderen door middel van innovatieve interventies. In hoofdstuk 5 wordt door middel van kwalitatief onderzoek de huidige situatie van de twee ziekenhuizen beschreven. De resultaten uit het kwalitatief onderzoek dienen als grondlegging voor de gewenste situatie. Aan de hand van het kwalitatief onderzoek, de theorie en interviews met P&O adviseurs heb ik een 4 stappenmodel ontwikkeld en uitgeschreven. Dit 4 stappenmodel in zijn totaliteit dient als mijn uiteindelijke product dat ik aanlever aan mijn opdrachtgever ter implementatie.

Dit 4 stappenmodel bestaat, zoals de naam doet vermoeden, uit 4 onderdelen:

1. Exit procedure
2. Exit enquête
3. Exitgesprek
4. Exit analyse

Het 4 stappenmodel in zijn totaliteit, wordt onderverdeeld in verschillende losstaande deelproducten. De volgende deelproducten worden uiteindelijk aangeleverd:

- Stroomschema 'exit procedure';
- Schriftelijke bevestiging 'uitdiensttreding werknemer'
- Format 'uitnodiging exitgesprek'
- Checklist 'einde dienstverband'
- Exit enquête;
- PPT informatiebijeenkomst harmonisatielijn
- Format 'Tips & Tricks'
- Format 'vragenlijst exitgesprek'
- Exit analyse

Waar ik had kunnen kiezen voor een verantwoordingsrapportage én een product, heb ik gekozen voor één rapport. Deze keuze heb ik bewust gemaakt, doordat het product zonder de verantwoording zijn waarde verliest. Hoewel het product is ontwikkeld voor het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis, kan de basis van het 4 stappenplan door iedere P&O'er worden uitgevoerd. Stap voor stap wordt de lezer door het instrument geleid met als doel de realisatie van een optimaal exit instrument. Uiteraard dient er hier bij rekening te worden gehouden met het specifieke karakter van de organisatie. Om hierin keuzes te maken worden de gemaakte afwegingen beschreven in hoofdstuk 6. Tot slot is een absolute voorwaarde voor de implementatie van het 4 stappenmodel, dat de P&O'er zelf de toegevoegde waarde van het instrument inziet en hier naar handelt.

Methodische aanpak

Aan de hand van onderzoek wordt er uiteindelijk een product ontwikkeld. Zo vormen het kwalitatieve onderzoek, deskresearch en online onderzoek de basis waardoor de interventies van het product tot stand kunnen komen. Er worden bepaalde keuzes gemaakt die gebaseerd zijn op de resultaten uit onderzoeken, interne beschikbare gegevens, interviews of wetenschappelijke theorieën.

Het kwalitatieve onderzoek is zowel gericht op objectieve als subjectieve gegevens. Zo wordt er in interviews gevraagd hoe de huidige situatie er momenteel uit ziet, maar ook wat de geïnterviewden er van vinden, waar de hiaten liggen en wat de eigen ideeën zijn om tot verbetering te komen. Deze manier van onderzoeken biedt de onderzoeker diepgaande informatie over achterliggende

motivaties, meningen en behoeften van de doelgroep ('Hart & Boeije & Hox, 2006). Deze uitkomsten worden meegenomen in de ontwikkeling van het 4 stappenmodel.

Planning en procedure

De planning is opgenomen in bijlage 1.

Verantwoording onderzoekspopulatie

Er is met de volgende werknemers gesproken om inzichten op te doen over zowel de huidige als gewenste situatie ten aanzien van het exit instrument.

	TweeSteden Ziekenhuis	Elisabeth Ziekenhuis
Huidige situatie		
P&O	(1) Hoofd P&O-advies	(1) Medewerker P-beheer
	(2) Medewerker PSA	(1) Adviseur arbeidsmarktcommunicatie
	(1) P&O adviseur	
Product: 4 stappenmodel		
P&O	(1) Manager P&O	(1) Manager P&O
	(1) Hoofd P&O-advies	(1) Coördinator personeelsbeheer en advies
	(2) P&O adviseur	(1) Medewerker P&O
		(1) Adviseur arbeidsmarktcommunicatie
		(1) Adviseur loopbaanontwikkeling
Systeem exit enquête	(1) Patientenregistratie	(1) Patientencommunicatie

Er is bewust niet gesproken met de leidinggevenden bij de opzet van het product vanwege het feit dat men zich momenteel in een ontzettend dynamische tijd bevindt. Cecile Timmermans, manager P&O van het ETZ, heeft deze keuze gemaakt, omdat volgens haar P&O de juiste 'battles' moet kiezen en alleen tijd van de leidinggevenden op moet eisen indien noodzakelijk. Dit is niet het geval voor de ontwikkeling van dit product. Op het moment dat het concept van dit product af is en de twee ziekenhuizen volledig met elkaar zijn gefuseerd, zal deze getoetst en geëvalueerd worden bij de leidinggevenden.

4. Theoretische verantwoording

Aan de hand van het theoretisch kader word ik als ontwikkelaar op ideeën gebracht over het verzamelen, interpreteren en verklaren van gegevens. Er wordt inzicht verkregen over wat er vanuit de relevante wetenschappelijke literatuur reeds bekend is en hoe dit bijdraagt aan de beantwoording van de onderzoeksvragen. Relevante thema's worden aan een wetenschappelijke achtergrond gekoppeld aan de hand van modellen, theorieën en eventuele discussies. Deze theorie wordt als basis gebruikt voor de uiteindelijke oplevering van het product.

4.1 Uitstroommanagement

In tijden van krapte op de arbeidsmarkt lijkt uitstroom op het eerste gezicht een ongewenste ontwikkeling. In een krappe arbeidsmarkt is het immers lastiger om de lege plekken die vertrekkende medewerkers achterlaten in de organisatie weer op te vullen. Kijkend naar de fusie die de twee Tilburgse ziekenhuizen momenteel doormaken, verlaten op sommige plekken juist die mensen die je als organisatie liever zou willen behouden. In veel organisaties beperkt het managen van uitstroom zich dan ook tot het voorkomen ervan. Het actief managen van uitstroom omvat echter meer dan beleid gericht op behoud. Het gaat ook om het actief stimuleren van gewenst verloop en het nemen van maatregelen om de gevolgen van ongewenst verloop op te vangen.

“Een bepaalde mate van verloop kan gewenst zijn, om bijvoorbeeld mensen met nieuwe ideeën binnen te krijgen in de organisatie, of werknemers die niet binnen de organisatie passen te laten vertrekken. Bij een krimpende organisatie kan het ook gunstig zijn om mensen via natuurlijk verloop te laten vertrekken. Enig verloop kan ook wenselijk zijn voor een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand.

Over het algemeen wordt een hoog verloop echter als ongewenst gezien. Zo gaat verloop gepaard met de nodige kosten aan [werving en selectie](#) en [opleiding](#) die in de orde van grootte van twee jaarsalarissen kunnen liggen. Het legt ook een beslag op de overige werknemers die nieuwe collega's op moeten leiden en onvervulde vacatures op moeten vangen. Bij verloop gaat ook competentie en ervaring verloren” (Derijcke & Thoelen, 2001).

Kluijtmans (2010) geeft vier redenen waarom uitstroom als een bedreiging kan worden gezien:

- Kosten;
- Het verlies van kennis en ervaring;
- Traditionele opvattingen over de arbeidsrelatie;
- Het is een gevoelig onderwerp.

Zoals eerder beschreven kan uitstroom ook als een kans voor de organisatie worden gezien.

- Biedt de ruimte om te sturen op de gewenste mix in de samenstelling van het personeelsbestand;
- Nieuwe kennis en vaardigheden;
- Afnemende spanningen;
- Bevordering van de interne doorstroom.

“Uit deze bedreigingen en kansen kan worden geconcludeerd dat de organisatie voor twee uitdagingen staat. Allereerst bestaat voor elke organisatie een uniek optimaal niveau van uitstroom. Dit optimale niveau hangt af van de doelstellingen van de organisatie. Ten tweede moeten organisaties uitstroom en de gevolgen van uitstroom bewust managen” (Kluijtmans, 2010). Deze tweede uitdaging staat centraal in dit rapport. De leidinggevende zal namelijk inzichtelijk moeten zien te krijgen wat de overwegingen zijn van de individuele medewerker om te vertrekken, om hier lering uit te trekken en in te spelen op de bedreigingen en kansen. Hiervoor heb ik een procedure

opgesteld aan de hand van het 4 stappenmodel. In paragraaf 4.2 wordt dit model uitgewerkt aan de hand van de theorie die ter ondersteuning wordt gebruikt bij de uitwerking van het product.

Sturen van uitstroom

Volgens Planting (2013) is het managen van uitstroom belangrijk wanneer de organisatie één of meer van de drie onderstaande zaken na wil streven:

- Het verminderen van de hoge kosten aan personeelsverloop;
- Het nastreven van goed werkgeverschap;
- Het binden en boeien van medewerkers.

Het verminderen van de hoge kosten aan personeelsverloop

Vertrek van medewerkers kost tijd, geld en energie. Denk aan vervanging als iemand vertrekt, maar ook kennis en ervaring gaat verloren. Inzicht in waarom talenten vertrekken, geeft de mogelijkheid om vertrek te voorkomen

Voor leidinggevenden is het belangrijk te weten waarom medewerkers de organisatie verlaten. In een exitgesprek kan hierover met de vertrekkende medewerker worden gesproken. Met de informatie die de leidinggevende krijgt, kan er in de toekomst wellicht onnodig verloop worden voorkomen. Ook met medewerkers die met pensioen gaan, kan een exitgesprek worden gehouden. Zij kunnen de leidinggevende waardevolle feedback geven over hun ervaringen met werken in uw organisatie.

Het nastreven van goed werkgeverschap

Een ander argument om de arbeidsrelatie af te sluiten met een exitgesprek is het behouden (of herstellen) van de goede relatie tussen u en de medewerker. Het exit gesprek is immers het laatste officiële contactmoment tussen de leidinggevende en de medewerker. Een medewerker die met een goed gevoel afscheid neemt, zal zich tegenover anderen positief uitlaten over de organisatie. Bovendien zorgt u ervoor dat de medewerker in de toekomst bij u zou kunnen terugkeren.

Het binden en boeien van medewerkers

De gratis vorm van consultancy die de vertrekkende werknemer met zich meebrengt, kan de leidinggevende veel leermomenten en eerlijke input opleveren. Hierdoor kunnen vervolgens koerswijzigingen in het HR beleid gemaakt worden of kan de leidinggevende gericht sturen op organisatieverbeteringen. Door deze verbetering kan het vrijwillig (en vaak ongewenste) personeelsverloop worden terug gedrongen en dat is indirect ook een vorm van binden en boeien.

Barbara Milhizer (2012) geeft de volgende voordelen van het exit instrument weer:

- Het levert data op over vertrekredenen van medewerkers;
- Voor medewerkers is het een goede manier om mentaal afscheid te nemen;
- Het levert goodwill op voor de organisatie; de vertrekkende medewerker kan wellicht potentiële klanten of sollicitanten doorverwijzen;
- Door een prettig afscheid bestaat de kans dat een waardevolle medewerker in de toekomst terugkeert (boomerang hire);
- Het wordt algemeen beschouwd als een best practice.

4.2 4 Stappenmodel

Exit procedure

Rijnland Zorggroep heeft in 2012 een rapport geschreven over hun huidige exit instrument, waarin onder andere onderzoek is gedaan naar de vraag 'wie moet de exitgesprekken voeren'. Deze vraag is bij 17 ziekenhuizen in Nederland gesteld. De volgende conclusie is hieruit voortgekomen:

“Het overgrote deel van de ziekenhuizen geeft aan dat de gesprekken door HRM gevoerd worden en/of de vragenlijsten door HRM verwerkt worden. Deze ziekenhuizen geven aan hiervoor te kiezen om zo objectief mogelijk te kunnen zijn. Een leidinggevende weet vaak meer van de desbetreffende medewerker en kan daardoor ‘gekleurder’ kijken. Tevens kiezen zij hiervoor i.v.m. standaardisatie, efficiëntie en anonimiteit. Ziekenhuizen die er voor kiezen om gesprekken door de leidinggevende te laten voeren, geven aan hiervoor te kiezen omdat zij een open communicatie tussen leidinggevende en medewerker nastreven”.

In het TweeSteden Ziekenhuis lagen de exitgesprekken bij P&O terwijl in het Elisabeth Ziekenhuis de gesprekken juist door de leidinggegenden worden gevoerd. Dit onderzoek zal mee worden genomen in het besluit wie de gesprekken in de toekomst zal gaan voeren.

Exit enquête

In de theorie is er maar weinig gezegd en geschreven over de inhoud van de exit enquête. Wel worden er voorbeelden online weergegeven en bovendien zijn er bij een aantal organisaties de exit enquête opgevraagd. Al deze enquêtes zijn gecombineerd en gevormd tot één enquête waar het ETZ in de toekomst mee zal gaan werken.

Bij de volgende organisaties zijn de enquêtes opgevraagd:

- Albert Schweitzer Ziekenhuis
- Jeroen Bosch Ziekenhuis
- Catharina Ziekenhuis
- Grass Valley B.V.
- Seniorenrecedentie Van Ommerenpark
- Bosch Transmission Technology B.V

Deze enquêtes worden in dit verslag niet vrijgegeven in verband met privacyredenen.

Naast de inhoud van de enquête, is het van belang om de juiste enquêtevragen op te stellen om zo de benodigde antwoorden te krijgen. Survey Monkeys, aanbieden van online vragenlijsten, heeft hier de volgende handleiding voor opgesteld:

- *“Werk terugwaarts om sneller vooruit te komen;*
- *Hanteer duidelijke, eenduidige taal;*
- *Gebruik geen dubbelloopse vragen;*
- *Zeg nee tegen suggestieve taal;*
- *Accepteer tips van de deskundigen”.*

Exit gesprek

“Een exitgesprek is een gesprek met een medewerker die op het punt staat de organisatie te verlaten. Dit gesprek heeft als doel om na te gaan welke factoren tot de ontslagbeslissing hebben geleid. Onderwerpen die in het exitgesprek aan bod komen zijn werkinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en de relatie met collega's en leidinggevende. Met de uitkomst van exitgesprekken kan de organisatie verbeteracties ondernemen om medewerkers voor een langere tijd aan organisaties te binden. Het doel is niet om medewerkers alsnog te overtuigen om te blijven.” (Kluijtmans, 2011).

Een exitgesprek is het laatste officiële contactmoment tussen de vertrekkende werknemer en de organisatie. Dit geeft de leidinggevende de mogelijkheid om op een goede en formele manier afscheid te nemen. Met de informatie die je krijgt kun je eventuele pijnpunten aanpakken en onnodig verloop in de toekomst voorkomen. Een andere reden om een exitgesprek te houden is om een goede relatie tussen de organisatie en de werknemer te behouden of te herstellen. Een

werknemer die met een goed gevoel afscheid neemt, zal zich tegenover anderen positief uitlaten over zijn ex-werkgever en dat is de beste reclame die je kunt hebben.

“Op een formele manier afscheid van elkaar nemen heeft veel kostelijke voordelen, maar de belangrijkste reden om dat te doen is goed werkgeverschap nastreven” (2013, Planting)

Exit analyse

Voor het exit instrument, is de exit analyse wellicht de belangrijkste stap. Er moet immers vervolg worden gegeven aan de binnengekregen input. Uit het onderzoek van Rijnland Zorggroep blijkt, dat dit voor de meeste ziekenhuizen de lastigste stap is:

“Zoals te zien is, heeft een groot gedeelte van de ziekenhuizen tot op heden (nog) niets met de uitkomsten uit het exit instrument gedaan. Ook zegt 21,4% heel soms iets met de uitkomsten te doen. Van de 16 ziekenhuizen zeggen er zes geregeld iets met de uitkomsten te doen. Hieruit blijkt dat veel ziekenhuizen het lastig vinden een effectief exit instrument te ontwikkelen”.

Volgens Planting (2014), is het sterk aan te raden gebruik te maken van een softwareprogramma wanneer een organisatie consequent en adequaat aan de slag gaat met het personeelsverloop.

4.3 Lerende organisatie

De leidinggevende is de eerst verantwoordelijke bij het sturen van uitstroom. Los van alle instrumenten die de leidinggevende ter beschikking heeft, is deze als eerste in staat om te signaleren of medewerkers wellicht de organisatie willen of moeten verlaten. Vervolgens is het de vraag of er sprake is van gewenst of ongewenst verzuim.

Bij een hoog ongewenst verloop, is het van belang dat de vertrekmotieven helder in beeld zijn gebracht om hier als organisatie van te leren. Op deze manier kunnen er verbeteringen door worden gevoerd in het beleid om ongewenst verloop in de toekomst te voorkomen. Maar verloop is dus zeker niet altijd ongewenst. Het is van belang dat de leidinggevende weet welke verwachting de organisatie heeft over het niveau en de richting van uitstroom. Het topmanagement zal hierin de strategische kaders moeten bepalen. Het ETZ heeft hierin ook bepaalde keuzes gemaakt. Zo wordt er gestreefd naar een hoge mate van mobiliteit binnen verschillende afdelingen.

Maar zelfs al is er sprake van gewenst verloop, dan nog is het exit instrument een ontzettend belangrijk instrument voor het ETZ als lerende organisatie. Er wordt namelijk niet alleen inzicht verkregen in de vertrekmotieven, maar men kan ook leren van de ervaringen van de vertrekkende medewerker in algemene zin. Het exitgesprek biedt belangrijke informatie over cultuur, structuur, leiderschap, faciliteiten, etc. Bij veel organisaties wordt dit instrument nog te vaak weggeschoven en is het niet geïntegreerd in het denk- en doe-proces. Organisaties leren daardoor onvoldoende van de fouten en successen en de veelgenoemde en geroemde ‘lerende organisatie’ is dan geworden tot een papieren tijger.

4.4 Discussiepunten exit instrument

In de vorige paragrafen komt duidelijk naar voren hoeveel voordelen een goed ingericht exit instrument kan hebben. Toch wordt er in maar weinig organisaties gerichte aandacht besteed aan dit instrument. Volgens Barbara Milhizer (2012) is er geen bewijs dat exit-interviews grote voordelen opleveren. Belangrijker nog, volgens Milhizer hebben medewerkers een grote hekel aan exit-interviews. Daardoor is de kans dat een dergelijk interview juiste data of referrals oplevert nihil. Ze schrijft het volgende:

“Vanuit het oogpunt van de medewerker ziet het er allemaal nogal 'verdacht' uit. Een HR-professional die je 8 jaar gelden, toen je in dienst kwam, één keer hebt gezien, neemt een vragenlijst met je door

en maakt daarvan aantekeningen. Als medewerker vraag je je dan af waarom niemand de moeite heeft genomen om je die vragen de afgelopen 8 jaar te stellen. Het is zelfs een beetje beledigend als jou als medewerker wordt gevraagd waarom je weggaat, alleen maar om data te verzamelen over vertrekredenen. Zit daarin impliciet opgesloten dat jij vervangbaar bent, maar dat voorkomen moet worden dat anderen weggaan door een gebrek aan erkenning of een slechte relatie met hun manager? En omdat alles opgeschreven wordt, laat je zeker niet het achterste van je tong zien".

Deze opvatting komt wellicht wat 'kort door de bocht over', toch zit er een kern van waarheid in. De reden dat iemand vertrekt zou namelijk geen verrassing moeten zijn. Hier dient al in een eerder stadium aandacht aan zijn besteed. Bovendien verliest een objectief exitgesprek met de HRM'er het persoonlijke en menselijke aspect. De HRM'er heeft immers maar een beperkte rol gehad in de carrière van de werknemer en bovendien levert het gesprek de werknemer maar weinig voordelen op. In paragraaf 6.3 wordt er dieper ingegaan op deze afweging.

5. Huidig exit instrument (IST)

In dit hoofdstuk worden de huidige exit instrumenten van de twee ziekenhuizen beschreven. Dit wordt als basis gebruikt voor de totstandkoming van de gewenste situatie middels het product. De huidige exit enquêtes staan opgenomen in de bijlagen. De exit enquête van het TweeSteden is niet meer in gebruik.

5.1 TweeSteden Ziekenhuis

In het TweeSteden Ziekenhuis voerde de P&O adviseur tot 2/3 jaar geleden de exitgesprekken met de vertrekkende medewerker. De vertrekkende medewerker kon in de exit enquête aangeven of hij behoefte had aan een dergelijk gesprek. Deze gesprekken werden dus enkel op aanvraag gevoerd. In de praktijk kwam dit niet vaak voor.

De laatste 2/3 jaar worden er geen exitgesprekken meer gevoerd door P&O. In de lijn worden deze enkel op informele basis gevoerd, maar hier bestaat geen procedure over. Ook is de exit enquête uit de lucht gehaald in verband met een te laag aantal respondenten en onduidelijkheden over waar de rollen en verantwoordelijkheden lagen. Doordat men hier vervolgens geen sturing aan heeft gegeven en dus niemand het heeft opgepakt, is het volledige proces komen te vervallen.

5.2 Elisabeth Ziekenhuis

In het EZ zijn de exitgesprekken in de lijn komen te liggen. De opvatting is, dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor zijn afdeling en het operationele personeelsbeleid, denk aan het integraal management dat in Zuid al ver gevorderd is. Zoals u ook heeft kunnen lezen in het theoretisch kader, voert in de meeste organisaties P&O de exitgesprekken. Veel werknemers zullen namelijk meer open zijn tegen een objectief persoon, dan tegen de eigen leidinggevende. Een medewerker zal immers niet altijd eerlijk durven zijn tegen zijn leidinggevende wanneer die juist een van de oorzaken is van het vertrek. Om dit te tackelen, is er een escapeplan opgesteld voor de medewerker, die aan kan geven in het exit formulier om een gesprek met P&O of de hoger leidinggevende.

De medewerker vult dus een exit formulier in dat wordt besproken in het exitgesprek. De output van de gesprekken wordt naar de P&O adviseur verzonden. Die kijkt deze na op opvallende zaken en stuurt het formulier door naar personeelsbeheer. Vervolgens wordt het exit formulier hardcopy in een map gestopt. Hoewel het de bedoeling is, dat deze formulieren één keer per jaar worden geanalyseerd, gebeurt dit al 2/3 jaar niet meer. De gesprekken worden dus wel gevoerd, maar er wordt vanuit P&O vervolgens niks meer met de resultaten gedaan. Het maken van analyses van de hardcopy exit formulieren neemt namelijk veel tijd in beslag. Bovendien zag men de noodzaak er niet van in, mede doordat er maar weinig uitstroom was de afgelopen jaren.

6. Verantwoording 4 stappenmodel

Nu de huidige situatie in beeld is gebracht, kan er worden gekeken hoe het toekomstige exit instrument voor het ETZ er uit moet komen te zien. In dit hoofdstuk worden de conclusies uit de gevoerde gesprekken, de gemaakte afwegingen en de verantwoording van het 4 stappenmodel besproken. In het volgende hoofdstuk wordt de uiteindelijke uitwerking van dit product voor het ETZ weergegeven.

Hoe kan het exit instrument in worden gezet om inzicht te krijgen in de vertrekredenen van de medewerker om toekomstige ongewenste uitstroom te voorkomen?

6.1 STAP 1: Exit procedure

In samenwerking met verschillende partijen is er een procedure bedacht en vervolgens gestroomlijnd. De positieve punten uit de huidige procedures zijn meegenomen in de totstandkoming van deze vernieuwde exit procedure. Hierin is goed nagedacht over wie welke rollen en verantwoordelijkheden heeft. Uiteindelijk dient er een efficiëncyslag te worden bewerkstelligd om zo een 'lean' proces te realiseren. In deze paragraaf wordt toegelicht wat de overwegingen zijn geweest om tot bepaalde keuzes te komen. Iedere individuele organisatie dient bij de implementatie van het 4 stappenmodel na te denken over deze keuzes en eigen afwegingen te maken, gebaseerd op het eigen beleid. In het 4 stappenmodel staat deze eerste stap uitgewerkt aan de hand van het stroomschema 'exit procedure'.

De reden dat er een exit procedure is opgesteld is, doordat uit onderzoek blijkt, dat de respons het hoogst is wanneer het exitgesprek behoort tot de standaardprocedure van het ziekenhuis (Drost, 2013). In mijn 4 stappenmodel zie ik de procedure of werkwijze als basis van het exit instrument. Wanneer P&O de leidinggevende geen helder handvat aanbiedt, zal het uitvoeren van de exit procedure niet in de mindset van de leidinggevende komen te liggen. Wanneer leidinggevend de basis niet in handbereik krijgen, zal het namelijk niet snel een vanzelfsprekendheid worden. Terwijl dit uiteindelijk het punt is waar het ETZ naar toe moet voor een optimale functionaliteit van het exit instrument.

In het 4 stappenmodel wordt de toekomstige exit procedure in een stroomschema weergegeven, zie paragraaf 7.1.1. In onderstaande uitwerking staat deze procedure toegelicht. In de volgende paragrafen zal hier dieper op in worden gegaan en worden de gemaakte afwegingen toegelicht.

Exit procedure

1. De medewerker die om welke reden dan ook uit dienst gaat, krijgt een schriftelijke bevestiging van zijn vertrek van P&O. Deze brief wordt minimaal 4 weken voor het einde van het dienstverband verzonden. In deze schriftelijke bevestiging (zie paragraaf 7.1.2) wordt de werknemer verzocht de exit enquête in te vullen. De ingevulde enquête (zie paragraaf 7.2) wordt opgeslagen in een centraal punt in Analyzer voor de centrale analyse.
2. Vervolgens wordt er door P&O automatisch een signaal per mail verzonden naar de betreffende leidinggevend met daarin de herinnering dat de leidinggevende de vertrekkende werknemer uitnodigt voor een exitgesprek. In deze uitnodiging (zie paragraaf 7.1.3) herinnert de leidinggevende de werknemer dat indien hij de exit enquête nog niet heeft ingevuld, dit alsnog wilt doen. In deze uitnodiging worden de formats 'Tips & Tricks' (zie paragraaf 7.2.2) en 'vragenlijst exitgesprek' (zie paragraaf 7.2.3) mee verzonden.
3. Het exitgesprek wordt afgenomen door de direct leidinggevende. Mocht zich echter een situatie voordoen waarbij dit niet gewenst is, dan kan op verzoek van de medewerker, de

naast hoger leidinggevende of de personeelsadviseur het gesprek afnemen. Het exitgesprek vindt in de laatste week van het dienstverband plaats.

4. De leidinggevende gebruikt het format 'vragenlijst exitgesprek' als leidraad voor het voeren van het exitgesprek. Daarnaast bespreekt hij openstaande punten uit de checklist 'einde dienstverband' (zie paragraaf 7.1.4). Tot slot stemt de leidinggevende met de medewerker af of de verkregen informatie op een juiste wijze is vastgelegd.
5. De leidinggevende informeert bij vrijwillig ontslag de naast hoger leidinggevende over de vertrekreden en eventuele opvallende signalen van de medewerker. Indien nodig worden de resultaten uit het exitgesprek met de P&O adviseur besproken ter advisering. De leidinggevende is verantwoordelijk voor het ondernemen van actie, er hoeft dan ook geen documentatie na het exitgesprek op te worden gestuurd.
6. Op centraal niveau wordt een geanonimiseerde analyse van het exit instrument verricht. De exit enquêtes worden centraal geanalyseerd en gekoppeld aan het vitaliteitsonderzoek / medewerker tevredenheidonderzoek (MTO). Dit onderzoek vindt één keer in de twee jaar plaats. In het jaar dat er geen onderzoek plaatsvindt, wordt er toch een centrale exit analyse gemaakt. Deze wordt door P&O gerapporteerd aan de M6 en aan de Raad van Bestuur. Mocht blijken dat het verloop toeneemt, kan beslist worden om de analyse van exitgesprekken halfjaarlijks uit te voeren.
7. Op decentraal niveau wordt een geanonimiseerde analyse van het exit instrument verricht. De personeelsadviseur spreekt de decentrale analyse jaarlijks door met de manager en de hoofden. Het management beslist of naar aanleiding van de gemaakte analyse bijstellingen gemaakt moeten worden in het te voeren personeelsbeleid. Mocht blijken dat het verloop toeneemt, kan beslist worden om de analyse van exitgesprekken halfjaarlijks uit te voeren.

Een belangrijke afweging die gemaakt moet worden bij de implementatie van het 4 stappenmodel, is het bepalen van de gespreksvoerder van het exitgesprek. Waar bij de meeste organisaties, waaronder het TSz, P&O hiervoor verantwoordelijk wordt gesteld, heeft het EZ 2/3 jaar geleden de keuze gemaakt deze verantwoordelijkheid bij de leidinggevendenden neer te leggen. Na een uitvoerige overweging heb ik in samenspraak met Cecile Timmermans besloten hier in mijn product mee door te gaan. In paragraaf 6.3 wordt uitgebreid stil gestaan bij de totstandkoming van dit besluit.

Tot slot is er in de exit procedure de checklist 'einde dienstverband' opgenomen. Zo zal het exitgesprek niet alleen bestaan uit het evalueren van de werkperiode van de vertrekkende medewerker, maar zie ik het als een afsluitend gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Ook praktische zaken als de overdracht van werkzaamheden en inleveren van de personeelspas worden tijdens dit gesprek afgehandeld. Het idee hierachter is, dat er minder nadruk komt te liggen op de negatieve lading die er van nature op een exitgesprek ligt. Het exitgesprek moet meer als een afsluitend gesprek worden gezien tussen twee partijen die afscheid van elkaar nemen. In het product is de checklist van het Elisabeth Ziekenhuis opgenomen. Het TweeSteden Ziekenhuis maakt hier geen gebruik van. In de toekomst zal er een gezamenlijke checklist worden gehanteerd. Andere organisaties zullen logischerwijs de eigen checklist gebruiken.

6.2 STAP 2: Exit enquête

In het theoretisch kader worden handvatten gegeven voor de uitwerking van een optimale exit enquête dat voldoet aan alle eisen. Zoals in paragraaf 4.2 staat beschreven, is bij verschillende organisaties de exit enquête opgevraagd. In verband met privacyredenen worden deze niet opgenomen in de bijlage. De conclusie die getrokken kon worden is, dat de exit enquêtes niet veel van elkaar verschillen. In de meeste gevallen kwamen dezelfde onderwerpen aan bod, maar was de vraagstelling anders. Hierbij heb ik de voorwaarden gehanteerd zoals gesteld in paragraaf 4.2. De vragen zijn in ieder interview voorgelegd om uiteindelijk te komen tot één optimale vragenlijst die voldeed aan alle behoeften. Deze vragenlijst is uiteindelijk voorgelegd aan de manager P&O, die haar akkoord heeft gegeven. Deze enquête zal dan ook worden geïmplementeerd wanneer de afdelingen definitief zijn gefuseerd.

Welk systeem kan het beste worden gehanteerd om te voldoen aan de beoogde efficiencyslag?

Zoals in hoofdstuk 5 wordt beschreven, neemt het maken van analyses van hardcopy exit formulieren ontzettend veel tijd in beslag. Een duidelijke vereiste in dit rapport is, dat de exit enquête dan ook effectief verwerkt dient te worden in een systeem. Deze digitalisering zorgt voor een grote reductie in tijdbesteding binnen P&O, wat tegelijkertijd logischerwijs meer draagvlak met zich meeneemt.

In deze paragraaf worden verschillende systemen naast elkaar gelegd om te komen tot de juiste format die voldoet aan de gestelde eisen. Deze eisen luiden als volgt:

- Makkelijk behapbaar voor de respondent én de P&O'er
- Online vragenlijst
- Automatische verwerking in rapportages
- Summiere vragenlijst, tijdbesteding mag niet langer zijn dan 5 minuten

Indien het systeem voldoet aan bovenstaande eisen, wordt de drempel automatisch verlaagd om de exit enquête in te vullen. Uiteraard is het ook van belang om de exit enquête op het juiste moment af te nemen. Zoals u in de exit procedure heeft kunnen lezen, wordt de link van de exit enquête met de bevestigingsbrief 'uitdienst medewerker' mee verzonden. In de uitnodiging die de leidinggevende in een later stadium verstuurd, herinnert hij de medewerker hier nog eens aan.

Om te komen tot het juiste systeem dat de enquête verwerkt, is onderzoek gedaan naar de volgende systemen:

- Enalyzer
- Survey Monkeys
- Afas

In het schema op de volgende pagina worden de voor- en nadelen beschreven.

	Voordelen	Nadelen
Enalyzer	• Intern system, oftewel geen extra kosten • Zeer positieve ervaring met de service/ondersteuning • Uitgebreide rapportages/analyses • Mobiele functie	• LG hebben zelf geen inzicht in resultaten
Survey Monkeys (SM)	• Intern system, oftewel geen extra kosten • Online weergave statistiek	• Kwalitatieve beperkingen • Kostenplaatje • Geen mobiele functie • LG hebben geen inzicht in resultaten
Afas	• Intern systeem	• Geen optie tot enquête, enkel op aanvraag

Conclusie

Het meest voor de hand liggende systeem om de exit enquête op te stellen, is het personeelsinformatie systeem Afas. Per 1 januari 2016 zal dit systeem namelijk geïmplementeerd worden in het ETZ. In het kader van kostenbesparing en gebruikersgemak zou het ideaal zijn om dit systeem voor dit onderwerp te gebruiken. Helaas biedt Afas geen uitgewerkte optie aan tot het opstellen van enquêtes.

In het TSz werkt de patiëntenregistratie met de online survey tool 'Survey Monkeys'. Ook de verouderde exit enquête werd met dit programma uitgezet. Hoewel er geen extra kosten met het systeem gepaard gaan, heeft het systeem volgens een van de medewerkers van de patiëntenregistratie kwalitatieve beperkingen. Zo is het systeem niet erg gebruikersvriendelijk, zijn de analyses summier en is er geen mobiele functie beschikbaar.

In het EZ maakt men onder andere bij de afdeling communicatie gebruik van het programma 'Enalyzer'. Ook de stagiair van de afdeling P&O in het EZ heeft gebruik gemaakt van dit systeem bij het opstellen van zijn enquête die hij heeft afgenomen binnen de organisatie. Hij was zeer positief over de gebruikersvriendelijkheid en het hoge percentage respondenten dat de enquête opleverde. Astrid Monnee, adviseur patiëntencommunicatie, gaf aan maar weinig nadelen te ondervinden bij het systeem. Bovendien kent het systeem een mobiele functie waardoor de respondenten te allen tijde eenvoudig met zijn telefoon de enquête in kan vullen. De klantgerichte service van het bedrijf, de gebruikersvriendelijkheid en de vele mogelijkheden die het systeem met zich meebrengt, heeft mij er toe doen besluiten dit programma te gebruiken voor het uitzetten van de exit enquête.

De gegevens uit de ontvangen enquêtes, worden opgeslagen in een centraal punt in Enalyzer waar alleen P&O de toegang tot bezit. Vervolgens kunnen er met deze enquêtes analyses gemaakt worden. Dit betreft enkel de centrale analyse. Hierover volgt een verdere toelichting in paragraaf 6.4.

Het nadeel van Analyzer is, dat de leidinggevende zelf geen toegang heeft tot het systeem. In het EZ wordt de exit enquête als leidraad gebruikt voor tijdens het exitgesprek. Maar doordat Analyzer deze functie niet heeft, is de exit procedure op een andere manier ingericht. Het voordeel van deze nieuwe inrichting ten opzichte van de huidige inrichting van het EZ is, dat de enquête niet meer bij de leidinggevende terecht komt. Hierdoor is de enquête anoniem en levert het meer betrouwbare informatie op.

6.3 STAP 3: Exitgesprek

Kluijtmans (2010) geeft de volgende definitie voor het exitgesprek: *“Een exitgesprek is een gesprek met een medewerker die op het punt staat de organisatie te verlaten. Het heeft als doel om na te gaan welke factoren tot de ontslagbeslissing hebben geleid”*. In dit rapport wordt deze definitie niet gehanteerd. Het exitgesprek heeft in de nieuwe inrichting namelijk niet alleen het doel om inzicht te krijgen in vertrekmotieven. Het exitgesprek zal namelijk ook gevoerd worden met medewerkers die niet vrijwillig vertrekken. Bij een medewerker die met pensioen gaat of gedwongen vertrekt, is het vertrekmotief immers al bekend. Daarom zal het exitgesprek ook gaan over de ervaringen van de werknemer gedurende zijn dienstverband én wordt het als een afsluitend eindgesprek gezien. Hierover wordt later in deze paragraaf dieper op ingegaan.

Exitgesprek

Allereerst is er goed nagedacht over de naam van het gesprek. Vaak worden de termen ‘exitgesprek’ en ‘exit interview’ door elkaar gebruikt. Hoewel ze in principe hetzelfde betekenen, ben ik van mening dat de term ‘exit interview’ een indruk op kan wekken dat het een eenrichtingsgesprek betreft. Doordat ik het gesprek als een afsluitend gesprek zie, ben ik voorstander van de term ‘exitgesprek’. Om de lading er compleet van af te halen, zou er ook eventueel gekozen kunnen worden voor de term ‘afsluitend gesprek werkperiode’.

Ook moet er een keuze worden gemaakt met wie de exitgesprekken worden gevoerd. Zoals u in het begin van deze paragraaf heeft kunnen lezen, worden de gesprekken niet alleen met ‘vrijwillige uitstromers’ gevoerd, maar ook met ‘niet vrijwillige uitstromers’. Met de vertrekkende leerlingen en de medewerkers die van afdeling wisselen, kan op eigen initiatief een exitgesprek worden gevoerd, maar P&O zal de leidinggevende hier niet specifiek op sturen. Deze groepen hoeven verder ook geen exit enquête in te vullen.

Het voeren van het exitgesprek

Zoals in de procedure staat beschreven, voert de leidinggevende zelf het exitgesprek met de vertrekkende medewerker. Hoewel onder andere het onderzoek van Rijnland Zorggroep stelt, dat de exitgesprekken door P&O uitgevoerd dienen te worden, is er door het EZ de keuze gemaakt deze gesprekken in de lijn te leggen. Het door P&O laten voeren van gesprekken heeft namelijk een aantal nadelen. Zo is het in tegenstrijd met de besturingsfilosofie van het ETZ. Het voordeel van het leggen van de verantwoordelijkheid in de lijn is, dat de leidinggevende direct de signalen terugkrijgt van de werknemer. Doordat er geen andere partij tussen zit kan er ook geen ruis ontstaan. Verder is het maar de vraag of P&O wel de capaciteit bezit om met vertrekkende medewerkers een exitgesprek af te leggen. Bovendien wordt de medewerker gevraagd de ingevulde exit enquête mee te nemen naar het gesprek wat leidt tot een optimaal aantal respondenten.

Het grootste nadeel van het leggen van de verantwoordelijkheid bij de leidinggevende is, dat het aannemelijk is dat een medewerker minder vrijuit zal spreken over zijn ervaringen wanneer zijn leidinggevende tegenover hem zit. De kans dat P&O betrouwbare, concrete en nuttige informatie uit het exitgesprek haalt is groter dan bij de leidinggevende. Het komt immers voor, dat de leidinggevende zelf ook een rol heeft gespeeld bij het vertrek van de werknemer. Hier is een escapeplan voor bedacht. De medewerker heeft namelijk de keuze om zijn gesprek met P&O of de hoger leidinggevende te voeren. In het EZ wordt hier in de praktijk regelmatig gebruik van gemaakt.

Bovendien ligt er ook een belangrijke rol voor de leidinggevende weggelegd die ervoor dient te zorgen dat er een open en vertrouwelijke sfeer ontstaat tijdens het gesprek waarin de medewerker zich geroepen voelt zich uit te spreken. Uiteindelijk is P&O de afdeling die het lijnmanagement adviseert en faciliteert, de leidinggevende is verantwoordelijk voor zijn afdelingsresultaten. Het is dan ook van belang dat de leidinggevende het belang inziet om te leren van de vertrekkende medewerker. P&O zal de leidinggevende hiertoe de juiste handvatten mee moeten geven, zodat de leidinggevende in staat is een dergelijk gesprek te voeren. Hier wordt later in deze paragraaf verder op ingegaan.

In paragraaf 4.4 zijn de kritieken op het exit instrument beschreven. Zo stelde Barbara Milhizer (2012) in het artikel 'exit interview is waardeloos', dat de medewerkers in het algemeen een grote hekel hebben aan exit interviews en dat bovendien de toegevoegde waarde van deze gesprekken nihil is. Zij schrijft alleen wel vanuit de insteek, dat de P&O'er de exitgesprekken voert. Ik ben van mening dat haar kritieken getackeld kunnen worden, wanneer deze worden gevoerd door de leidinggevende en er een meer persoonlijk element aan het exitgesprek toe wordt gevoegd. Het papierwerk kan klinisch worden afgehandeld door P&O, het exitgesprek moet naar mijn mening als een afsluitend gesprek worden gezien tussen twee partijen die afscheid van elkaar nemen. Hierin moet het gaan over de vertrekmotieven van de werknemer en zijn persoonlijke ervaringen zodat de leidinggevende hiervan kan leren. Maar het moet ook gaan over de bijdrage van de medewerker aan de organisatie. Het gesprek biedt de gelegenheid om de medewerker te bedanken voor die bijdrage, prestaties te erkennen en om feedback te geven. Ook zullen er praktische zaken tijdens het exitgesprek kunnen worden afgehandeld middels de checklist 'einde dienstverband'. Op deze manier wordt dit officiële laatste contactmoment persoonlijker gemaakt en de drempel dan ook een stuk lager om deze gesprekken te voeren, terwijl de voordelen van dit gesprek zoals gesteld in het theoretisch kader, vermoedelijk worden versterkt.

Ik heb alle afwegingen tegenover elkaar gezet en ben tot dit besluit gekomen. Mijn afwegingen heb ik bij de manager P&O Cecile Timmermans gelegd, die hiermee akkoord is gegaan. Ook in dit geval is het per organisatie van belang dat dezelfde afwegingen worden gemaakt. Bij een kleinere organisatie met minder uitstroom of waar het integraal management niet aan de orde is, zou er bijvoorbeeld kunnen worden gekozen om P&O de gesprekken te laten voeren. Ik ben alleen wel van mening, dat het afsluitende karakter van het exitgesprek tussen leidinggevende en werknemer van groot belang is.

P&O faciliteert, de leidinggevende voert uit

Het belang van een effectief gestructureerde exit procedure is inmiddels duidelijk. Deze basis zal ook helder naar de lijn gecommuniceerd moeten worden. Net als dat er nadruk moet worden gelegd op het belang van het exit instrument. Hierin ligt een belangrijke rol weggelegd voor P&O. Draagvlak is immers altijd van groot belang bij de uitvoering van een P&O instrument. Een ongeïnspireerde leidinggevende die de toegevoegde waarde niet inziet van de procedure en weerstand vertoont, zal op een hele andere manier de gesprekken voeren en de input verwerken dan een leidinggevende die écht iets wil leren van de vertrekkende medewerker en daadwerkelijk iets met deze resultaten wilt doen. De P&O adviseur zal herhaaldelijk het belang van de exitgesprekken aan moeten tonen tijdens bijvoorbeeld de individuele gesprekken. Hoewel de P&O adviseur een beperkte rol speelt in de exit procedure, zal die wel continu op de achtergrond aanwezig moeten zijn. Hier wordt verder op ingegaan in paragraaf 6.4. Opmerking: om de leidinggevende te sturen, zal de P&O adviseur zelf hier uiteraard op gestuurd moeten worden door de P&O manager. De bijdrage van de P&O adviseur die zelf de toegevoegde waarde niet inziet van het exitgesprek zal immers beperkt zijn.

Men moet dus het belang van de exit procedure inzien en weten waar de eigen rol in het proces ligt. Vervolgens is het de vraag of de leidinggevenen wel capabel zijn in het voeren van exitgesprekken. Het voeren van exitgesprekken is een specifieke vaardigheid die getraind kan worden. Om deze

reden heb ik zowel een training als informatiebijeenkomst ontworpen voor de leidinggevenden. Op deze manier krijgt de leidinggevende niet alleen de juiste handvatten mee voor het voeren van dit gesprek, ook wordt er weer eens nadruk op het belang van het exit instrument gelegd. Dit zet leidinggevenden wellicht aan het denken over eigen functioneren ten opzichte van het instrument.

In kleinere organisaties is het geven van een training 'exitgesprekken' zeer sterk aan te raden. Tijdens zo'n training dienen de leidinggevenden geïnformeerd te worden over de voordelen van het exitgesprek, kunnen ze ervaringen met elkaar uitwisselen en uiteindelijk de gesprekstechnieken oefenen. Helaas hebben niet alle organisaties de beschikbare middelen en tijd om een dergelijke training uit te laten voeren. Vooral in tijden van fusie, zoals bij het ETZ, ligt de prioriteit op hele andere zaken. Ik heb dan ook een voorkeur om een training te ontwerpen dat toegevoegd kan worden in het leiderschapsprogramma. Op deze manier worden aan toekomstige leidinggevenden de juiste handvatten aangeboden om een exitgesprek te voeren. Zowel de adviseur loopbaanontwikkeling, hoofd P&O-advies en manager P&O zijn echter van mening dat het exit instrument een te klein onderdeel is om hier een training voor in het leiderschapsprogramma te ontwerpen.

Het is een logisch besluit gezien de mogelijkheden, dat er aan andere onderwerpen prioriteit wordt gegeven. Wel hebben we in samenspraak besloten, dat het exit instrument opgenomen zal worden tijdens de fusiebijeenkomsten waarin P&O alle leidinggevenden over het personeelsbeleid informeert en cursussen/trainingen aanbiedt. Deze bijeenkomsten hebben als doel tot één gezamenlijke manier van werken op het gebied van P&O te komen. De bijeenkomsten worden opgedeeld in drie onderdelen:

- Harmonisatielijijn: korte bijeenkomsten met als doel het informeren van de leidinggevenden betreffende de harmonisatie van het personeelsbeleid.
- Transitielijn: niet relevant voor dit rapport.
- Leiderschap: korte vaardigheidstrainingen over P&O onderwerpen met als doel 'het spreken van dezelfde taal' door de leidinggevenden van beide ziekenhuizen. Denk hierbij aan het voeren van een verzuimgesprek, jaargesprek, etc.

Voor mijn product zal ik een ontwerp van de informatiebijeenkomst voor in de harmonisatielijijn aanleveren aan P&O. De verwachting is, dat er na de zomer een start zal worden gemaakt met de fusiebijeenkomsten. Men is nog niet ver gevorderd met de inrichting, waardoor deze twee ontwerpen enkel als voorwerk dient.

Het ontwerp van de informatiebijeenkomst, heeft als doel de leidinggevenden te informeren over het vernieuwde exit instrument. Extra aandacht zal moeten worden besteed aan de leidinggevenden van het TSz doordat het al 2/3 jaar geleden is dat zij formeel in aanraking zijn gekomen met dit P&O instrument. Tijdens deze bijeenkomst worden de leidinggevenden allereerst geïnformeerd over het belang van dit instrument. Vervolgens krijgen ze informatie over wat er van hen wordt verwacht, hoe de procedure er uit zal komen te zien en wat er met de informatie zal worden gedaan.

Naast het informeren, wordt in het leiderschapsprogramma een deel uitgetrokken voor het onderwerp 'gespreksvaardigheden'. Hierin worden leidinggevenden primair getraind in de basis gespreksvaardigheden. Deze basis gespreksvaardigheden worden gebruikt in het geven van bijvoorbeeld verzuimgesprekken, sollicitatiegesprekken en jaargesprekken. Ook zal er aandacht worden besteed aan de exitgesprekken, maar hier wordt geen expliciete aandacht aan besteed. Doordat de leidinggevenden niet getraind worden op de beheersing van het voeren van een exitgesprek, heeft de P&O adviseur hier een rol in. Wanneer de leidinggevende het signaal krijgt dat hij de medewerker uit moet nodigen voor het exitgesprek, zal de leidinggevende wellicht om hulp vragen bij de P&O adviseur die de leidinggevende hierin adviezen zal geven.

Hoewel het erg positief is, dat het belang van dit onderwerp wordt ingezien door P&O en er hier op deze manier op in wordt gespeeld, zit er een nadeel aan. De fusiebijeenkomsten komen namelijk maar één keer voor. Dit betekent dat toekomstige leidinggevenden deze bijeenkomsten niet zullen meemaken. Om deze reden zal de exit procedure moeten worden toegevoegd aan het inwerkprogramma van de leidinggevende. Verder geldt ook voor de nieuwe leidinggevende, dat hij een signaal krijgt van P&O over dat de werknemer uitgenodigd dient te worden voor een exitgesprek. In dat geval zal de leidinggevende om hulp vragen bij de P&O adviseur.

Tot slot heb ik een Tips & Tricks document ontworpen voor het voeren van exitgesprekken dat leidinggevenden als naslagwerk kunnen gebruiken. Ook heb ik een format 'vragenlijst exitgesprek' ontworpen dat leidinggevenden als leidraad voor het gesprek kunnen gebruiken. Deze documenten worden standaard toegevoegd in de signalering van P&O naar de leidinggevende bij een uitdiensttreding.

6.4 STAP 4: Exit analyse

Aan de volgende voorwaarden uit de eerste drie stappen van het 4 stappenmodel moet zijn voldaan om door te kunnen met de laatste stap:

- Er wordt gebruik gemaakt van een effectieve exit procedure waarin de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn aangegeven;
- Er wordt gebruik gemaakt van een goed functionerende summiere exit enquête in een overzichtelijk en gebruikersvriendelijk systeem waar gemakkelijk rapportages uit op kunnen worden gehaald;
- Zowel de leidinggevenden als P&O zien het belang in van het exit instrument;
- De leidinggevenden worden voorzien van handvatten door P&O waardoor ze goed geïnformeerd zijn en in staat zijn een exitgesprek te voeren.

Al deze bovenstaande stappen verliezen hun waarde wanneer er geen gehoord wordt gegeven aan de laatste stap: de exit analyse. Er zal opvolging moeten worden gegeven aan de output om te komen tot vernieuwing en verbetering. Hoewel ook in dit geval de leidinggevende verantwoordelijk is voor het ondernemen van actie bij het binnenkrijgen van signalen, ligt er ook een grote rol weggelegd voor P&O.

In dit product wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee typen analyses: de centrale analyse en de individuele analyse.

Centrale analyse

Zoals in paragraaf 6.1 en 6.2 staat beschreven, worden de ingevulde enquêtes online in een centraal punt in Enalyzer opgeslagen. De leidinggevende krijgt dan ook geen inzicht in deze enquêtes om op deze manier de anonimiteit te bewaken. P&O kan de analyses eenvoudig ophalen uit Enalyzer en hier vervolgens conclusies uittrekken waar rapportages van gemaakt zullen worden..

In beide ziekenhuizen wordt één keer per twee jaar een grootschalig onderzoek gehouden onder de medewerkers. In het TweeSteden Ziekenhuis wordt dit het medewerkers tevredenheidonderzoek genoemd en in het Elisabeth Ziekenhuis het vitaliteitsonderzoek. Ook dit onderzoek zal worden geharmoniseerd. Hoe de inrichting van dit onderzoek er uit zal komen te zien is nog niet bekend. Hoe dit onderzoek er ook uit komt te zien, ik heb het voorstel gedaan om de centrale exit analyse met dit onderzoek te combineren.

Dit voorstel heb ik gedaan doordat de exit analyse en het MTO / vitaliteitsonderzoek namelijk zeer veel raakvlakken kennen. Zo zou uit het onderzoek kunnen komen dat er in een bepaalde zorgeenheid aandachtspunten liggen ten aanzien van bijvoorbeeld het leiderschap. Wanneer uit de exit analyse blijkt dat de relatie met de leidinggevende niet goed is, versterkt dit deze conclusie. Ook als de exit analyse dit juist tegenspreekt, kunnen hier ook conclusies uit worden getrokken. Het

voordeel van deze combinatie is, dat er geen aparte bijeenkomst plaats hoeft vinden voor de terugkoppeling van de exit analyse. Opmerking: doordat het MTO / vitaliteitsonderzoek één keer in de twee jaar plaatsvindt, zal de rapportage van de exit analyse ook jaarlijks op centraal niveau worden gepresenteerd aan de Raad van Bestuur en de M6. Op basis van de uitkomsten geeft P&O advies over eventuele vervolgacties, uiteindelijk is het lijnmanagement zelf verantwoordelijk.

Het is van belang dat de items in de beide vragenlijsten grotendeels met elkaar overeenkomen om de vergelijking te kunnen maken. Doordat nog niet bekend is hoe het MTO / vitaliteitsonderzoek er na de fusie uit komt te zien, zijn hier nog geen keuzes in gemaakt en is deze uitwerking dan ook nog niet opgenomen in het product.

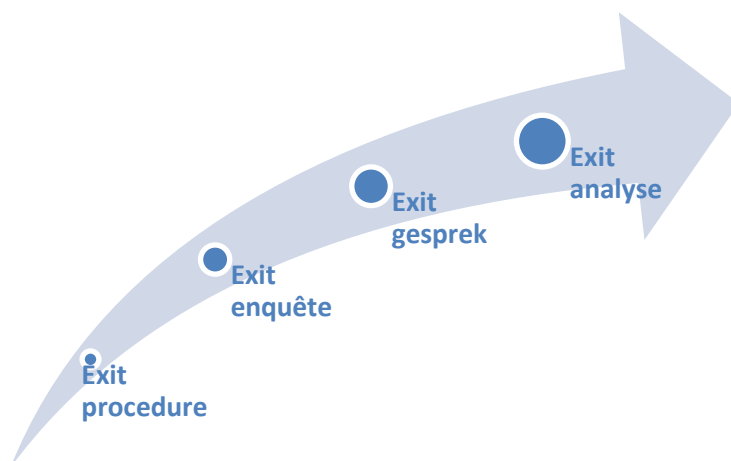
Decentrale analyse

Indien er zich opvallendheden voordoen uit de jaarlijkse rapportage, zal de P&O adviseur de leidinggevende hierop bevragen. Op basis van de uitkomsten geeft de P&O adviseur advies over eventuele vervolgacties, uiteindelijk is het lijnmanagement zelf verantwoordelijk.

7. Product: Het 4 Stappenmodel

“Terugblikken, om vooruit te kijken”

Voor het strategisch inzetten van het exit instrument heb ik een 4 stappenmodel ontwikkeld. Deze vier stappen zijn elk essentieel en zijn complementair aan elkaar. Per stap zijn er deelproducten ontwikkeld die toepasbaar zijn voor het ETZ. De basis van het 4 stappenmodel kan in vrijwel iedere organisatie worden toegepast, mits de specifieke afwegingen uit hoofdstuk 6 worden gemaakt.



De eerste stap in het strategisch inzetten van het exit instrument, is het ontwikkelen van de basis door middel van een exit procedure (1). De procedure wordt geoptimaliseerd waarin alle rollen en verantwoordelijkheden helder zijn verdeeld. De lijnen dienen hierin zo kort mogelijk te zijn om zo een efficiëncyslag te bewerkstelligen. Als de basis eenmaal in orde is, wordt er in de tweede stap gekeken naar de exit enquête, de tool is immers het middel tot het doel (2). Deze enquête dient te voldoen aan de voorwaarden zoals gesteld in het theoretisch kader. Vervolgens worden verschillende systemen die de enquête kunnen verwerken tegenover elkaar gezet om zo te komen tot een systeem dat voldoet aan de gestelde eisen. De volgende stap is het exit gesprek, wat wordt gezien als de schakel die de ketting bij elkaar houdt (3). Tot slot, de stap waarin wellicht de meeste winst te winnen valt, is het analyseren van de verzamelde output (4). Om het managen van uitstroom strategisch te maken moet er ook daadwerkelijk wat worden gedaan met de verzamelde gegevens.

7.1 STAP 1: Exit procedure

Deze paragraaf bevat 4 deelproducten die zullen worden gebruikt in het exit instrument.

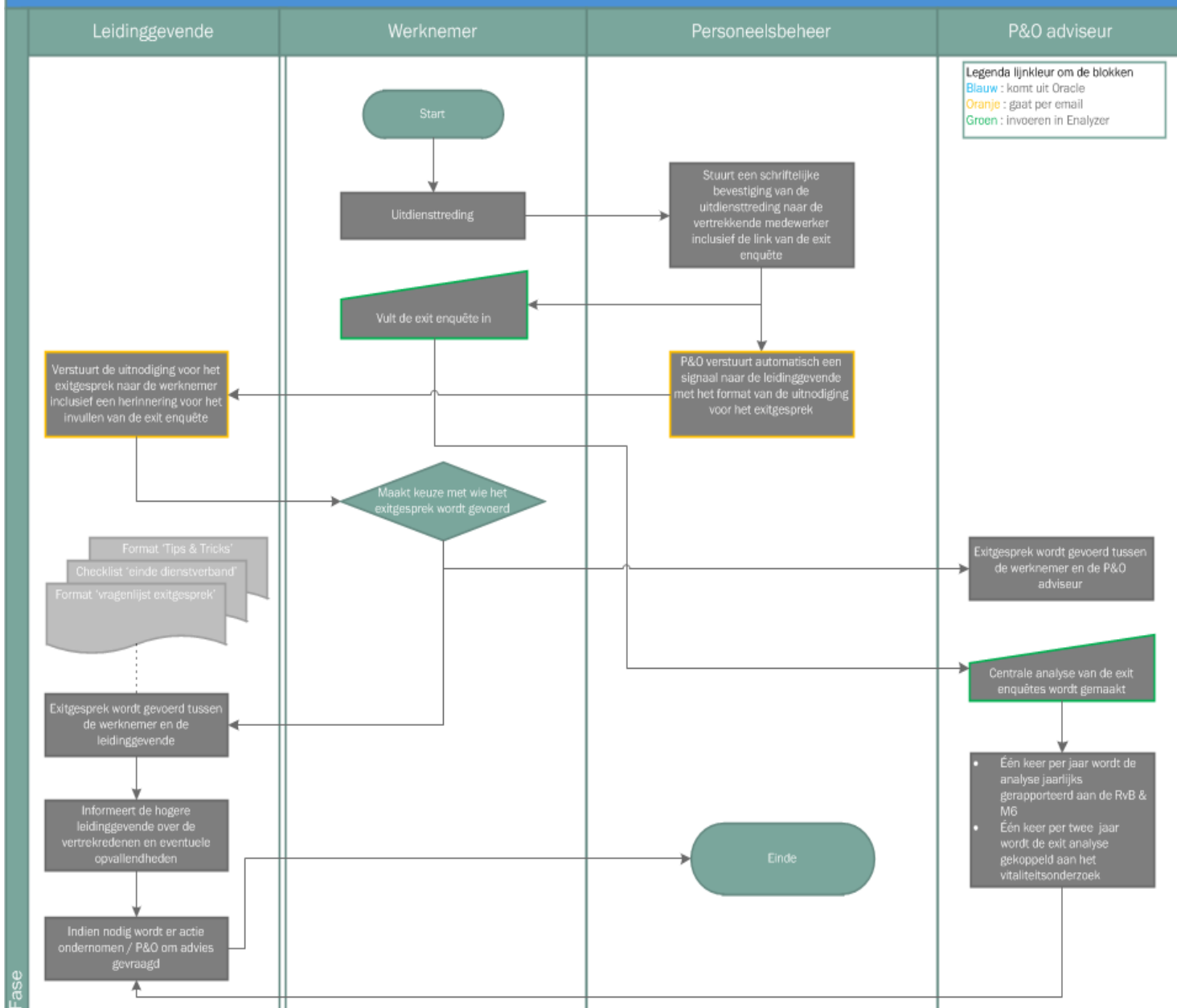
- Stroomschema 'exit procedure';
- Schriftelijke bevestiging 'uitdiensttreding werknemer';
- Format uitnodiging exitgesprek werknemer door leidinggevende;
- Checklist 'einde dienstverband';

Er bestaat nog geen gezamenlijke checklist, de checklist van het EZ is voorlopig opgenomen.

In hoofdstuk 6 staan de stappen in de exit procedure uitgeschreven.

7.1.1 Stroomschema 'exit procedure'

Exit procedure ETZ



7.1.2 Schriftelijke bevestiging 'uitdiensttreding werknemer'

Personeel & Organisatie ETZ FrontOffice

Vestiging :
Telefoonnummer : (013)
Datum : 13 mei 2015
Ref. :

Geachte collega,

Hierbij bevestigen wij u dat uw arbeidsovereenkomst zal worden beëindigd. Het dienstverband loopt tot en met .

In de maand na de beëindiging van uw arbeidsovereenkomst, ontvangt u met de salarisverwerking een bedrag dat correspondeert met de opgebouwde vakantietoeslag en eindejaarsuitkering.

Daarnaast willen wij in verband met uw vertrek nog het volgende onder uw aandacht brengen.

Inleveren

Vanaf de datum van uw uitdiensttreding wordt uw toegangsbadge geblokkeerd. U dient uw badge en de eigendommen van het ziekenhuis, zoals sleutels, telefoon, laptop en token, uiterlijk op uw laatste werkdag in te leveren bij het centraal meldpunt. Uw eventuele dienstkleding moet u op uw laatste werkdag inleveren bij de linnenkamer. Indien u de eigendommen van het ziekenhuis niet inlevert, zal na 14 dagen een automatische incasso worden uitgevoerd.

Terugbetaling kosten

Indien u recent een vergoeding heeft ontvangen voor studiekosten of verhuiskosten, dan kan het zijn dat het ziekenhuis (gedeeltelijk) terugbetaling van u zal vorderen. In dat geval ontvangt u hierover bericht.

Afmelden verzekeringen

De personeelsadministratie draagt, indien van toepassing, zorg voor afmeldingen (indien aan de orde) bij zorgverzekeraar IZZ en het Pensioenfonds Zorg en Welzijn.

Exit enquête

Het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis wil voorkomen dat medewerkers uit onvrede, die het ETZ had kunnen en willen oplossen, de organisatie verlaten. Om inzicht te krijgen in uw vertrekmotieven en om uw werkperiode te evalueren, wordt er gebruik gemaakt van een exit enquête. We willen u vragen deze voor uw laatste werkdag in te vullen door naar de volgende link te gaan: XXXXXXXXXXXXXXXX Deze gegevens worden geheel anoniem verwerkt.

Ook zult u voor uw laatste werkdag uitgenodigd worden voor een afsluitend exitgesprek met uw leidinggevende. Mocht het voor u niet gewenst zijn om het exitgesprek met uw leidinggevende te voeren, dan kan het gesprek worden afgenomen door uw personeelsadviseur of met de naast hogere leidinggevende.

Indien u naar aanleiding van het bovenstaande nog vragen heeft, kunt u contact opnemen met ondergetekende.

Wij danken u voor uw inzet voor het TweeSteden ziekenhuis en wensen u alle goeds toe voor de toekomst.

Met vriendelijke groet,

Mevrouw C.A.M. Timmermans
Manager Personeel & Organisatie

7.1.3 Format 'uitnodiging exitgesprek'

Van	[van]
Telefoon	[nummer]
Fax	[nummer]
E-mail	[emailadres]
Uw kenmerk	[externe_referentie]
Ons kenmerk	[eigen_referentie]
Datum	
Betreft	Exitgesprek (vertrek extern)

Geachte [naam_geadresseerde] ,

U heeft aangegeven dat u uw dienstverband met het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis wilt beëindigen. Om uw werkperiode binnen het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis op een goede wijze af te sluiten nodigen wij u uit voor een exitgesprek op (datum en tijdstip invullen).

Met dit exitgesprek wordt duidelijk hoe u het werkklimaat binnen het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis heeft ervaren. Met de uitkomsten van de exitgesprekken kunnen acties ondernomen worden om medewerkers voor een langere tijd aan de organisatie te binden. Dit afsluitende exitgesprek zal ons laatste officiële contactmoment zijn.

Ik wil u verzoeken, indien u dit nog niet heeft gedaan, de exit enquête in te vullen die u van P&O heeft ontvangen. De gegevens worden vertrouwelijk behandeld door P&O.

Mocht het voor u niet gewenst zijn om het exitgesprek met mij te voeren, dan kan het gesprek worden afgenomen door uw personeelsadviseur of met de naast hogere leidinggevende.

Voor de volledigheid wijs ik u op de procedure exitgesprek op het DKS en het Intranet. Mocht u geen beschikking hebben over het intranet, dan verzoek ik u deze informatie bij ondergetekende op te vragen.

Ik dank u van harte voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Naam leidinggevende

7.1.4 Checklist 'einde dienstverband' (EZ)

Versie mei 2013

Naam medewerker:

Deze checklist is van toepassing indien de werknemer uit dienst gaat, ongeacht de reden en is bedoeld als geheugensteun voor de leidinggevenden.

Tijdfasering:

De medewerker gaat binnenkort met ontslag. U neemt vervolgens deze checklist met de medewerker door en zorgt dat de diverse activiteiten tijdig en voor de ontslagdatum zijn afgehandeld.

Noodzakelijke acties door leidinggevende:

- ☐ U ontvangt van de medewerker een schriftelijke opzegging
- ☐ U maakt een ontslagmutatie en stuurt deze naar de afdeling Personeelsbeheer. Hierop wordt vermeld:
 - o Datum laatste werkdag
 - o uit te betalen ontslagvergoeding (indien van toepassing)
 - o uit te betalen gratificatie in geval van pensioen of OBU (50% van bruto maandsalaris naar rato omvang dienstverband; zie CAO artikel 7.1.15)
- ☐ U laat het ontslag, inclusief ontslagdatum, schriftelijk bevestigen.
- ☐ U maakt met de medewerker een afspraak voor een exit interview (*zie intranet 'werken in het EZ' onder 'uit dienst – exit' voor de procedure en gespreksformat*).
- ☐ U checkt in overleg met de roosteraar het restant recht in JUS, PLB, vakantie-uren en uren opgebouwd tijdens diensten. Vervolgens maakt u met de medewerker afspraken over het opnemen dan wel uitbetalen van de restant uren en wijst hem op mogelijkheden van EZ-Flex. (*zie onder andere procedure 'PLB bij beëindiging dienstverband'*).
- ☐ U informeert uw roosteraar Harmony over de besluiten.
- ☐ U informeert bij de medewerker naar lopende zaken en afspraken na ontslagdatum.
- ☐ U informeert de medewerker over de activiteiten van de salarisadministratie.
- ☐ U maakt, indien van toepassing, na aflopen van het dienstverband, een mutatie met daarop uit te betalen of in te houden vakantie/jus/PLB uren (*zie de handleiding in DBS: Harmony GB: Saldo bij einde dienstverband*)
- ☐ Afmelden medewerker bij ICT Helpdesk ivm het afsluiten van gebruikers account (e-mail, autorisaties ERP/EPD/Zorgsystemen))

Acties door leidinggevende, indien van toepassing:

- ☐ U wijst de medewerker op terugbetalingsverplichtingen.
- ☐ U regelt een afscheidsviering (*zie DBS voor procedure 'afscheid i.v.m. vertrek naar andere werkgever' of 'afscheid i.v.m. pré (OBU) of ouderdomspensioen'*).
- ☐ Stimuleert de medewerker mededeling van het ontslag te doen indien deelgenomen wordt aan commissies, werkgroepen en/of projectwerkzaamheden.
- ☐ U wijst de medewerker op beëindiging van ELO activiteiten bij OOC, en uitprinten van certificaten.
- ☐ U wijst de medewerker op de mogelijkheid van het volledig benutten van de spaarloonregeling indien van toepassing (de salarisadministratie kan verder toelichten).
- ☐ U meldt medewerker af bij portier voor bereikbare diensten en deelname rampenplannen.

Acties door leidinggevende in geval van overlijden van de medewerker

- ☐ Zie bovenstaande acties, daar waar nodig zal overleg met nabestaanden plaatsvinden.
- ☐ Zie verder procedure in DBS 'Overlijden medewerker'.

Inleveren

Op de laatste werkdag checkt u met de medewerker of de volgende zaken zijn ingeleverd of afgehandeld (voor zover van toepassing).

Sleutels

- ☐ Toegangsdeuren afdelingen
- ☐ Kledingkastje/locker
- ☐ Fietsenstalling

Kleding

- ☐ Uniform
- ☐ Schoeisel

Werk hulpmiddelen, bijvoorbeeld

- ☐ Thermometers
- ☐ Stethoscoop
- ☐ Reflexhamertje
- ☐ Bureau accessoires

Communicatiemiddelen en overige

- ☐ Telefoon
- ☐ Laptop
- ☐ Token
- ☐ Pieper
- ☐ Chipcard
- ☐ Auto

Boeken

- ☐ Boeken die in bruikleen zijn verstrekt (binnen 21 dagen inleveren)
- M.u.v. de boeken die bij diplomering behouden mogen worden.*

7.2 STAP 2: Exit enquête

Onderstaande printscreens van de exit enquête uit Enalyzer zijn opgehaald uit de testversie doordat de enquête op korte termijn nog niet live zal gaan. In deze testversie wordt nog gebruik gemaakt van de template van het EZ. Deze zal nog worden aangepast naar een template voor het ETZ. Dit zal zo spoedig mogelijk worden aangeleverd door Enalyzer.

 PC version
  Mobile version

TEST VERSION

St. Elisabeth Ziekenhuis



Exit enquête ETZ

Om inzicht te krijgen in uw vertrekmotieven en om uw werkperiode te evalueren, maakt het ETZ gebruik van deze exit enquête. Op basis van deze uitkomst in combinatie met uw exitgesprek, kan het personeelsbeleid worden verbeterd. Wij willen voorkomen dat medewerkers uit onvrede, die het ETZ had kunnen en willen oplossen, de organisatie verlaten.

De resultaten van de enquête worden anoniem verwerkt en bewaard bij P&O die jaarlijks een analyse maakt van de resultaten. Wij vragen uw medewerking door het invullen van deze enquête.

Tot slot willen wij u erop wijzen dat indien u om welke reden dan ook het exitgesprek niet met uw leidinggevende wilt voeren, de mogelijkheid bestaat tot het voeren van het gesprek met uw hoger leidinggevende of uw P&O adviseur. Indien u hier gebruik van wilt maken, neem dan zelf contact op met uw P&O adviseur.

Opties 

Volgende 

PC version Mobile version

TEST VERSION

St. Elisabeth Ziekenhuis

Functie P&O adviseur

Man/vrouw Man

Geboortedatum 07-09-1985

Vertrek per 31-05-2015

PC version Mobile version

TEST VERSION

St. Elisabeth Ziekenhuis

Zorgseenheid / afdeling P&O

Datum in dienst 01-01-2008

Ingevuld op 11-05-2015

< Vorige Opties Volgende >

 PC version
  Mobile version

TEST VERSION




1. Wat is de reden van uw vertrek? (meerdere antwoorden mogelijk, maximaal 3)

☐ Andere verwachtingen van het werk
 ☐ Arbeidsuren
 ☒ Combinatie werk/privé
 ☒ Gezondheidsredenen
 ☐ Inkomensverbetering
 ☐ Loopbaanmotieven
 ☒ Onregelmatig werken
 ☐ Pensioen

 PC version
  Mobile version

TEST VERSION

☐ Pensioen
 ☐ Privé-omstandigheden
 ☐ Reistijd
 ☐ Relatie met leidinggevende/collega's
 ☐ Studie
 ☐ Tijdelijk dienstverband
 ☐ Verwachte reorganisatie
 ☒ Werkomstandigheden en/of aard van het werk
 ☐ Overige reden? (met toelichting a.u.b.)

U hebt een selectie gemaakt

2 van 1 - 3

Toelichting

< Vorige

Opties ⚙

Volgende >

35

PC version Mobile version

TEST VERSION

2. Wat vindt u van het personeelsbeleid?

	Zeervred	Tevreden	Ontevreden	Zeervred
Jaargesprekken	☒	☐	☐	☐
Persoonlijk ontwikkelingsplan	☐	☒	☐	☐
Opleiding, cursus en training	☐	☐	☒	☐
Doorgroei mogelijkheden	☐	☒	☐	☐
Stijl van leidinggeven	☐	☒	☒	☐
Inspraak in besluitvorming	☐	☐	☒	☐
Informatievoorziening	☒	☐	☐	☐

Toelichting

PC version Mobile version

TEST VERSION

St. Elisabeth Ziekenhuis



3. Wat vindt u van de arbeidsverhoudingen binnen de organisatie?

	Zeervred	Tevreden	Ontevreden	Zeervred
Relatie met leidinggevende	☒	☐	☒	☐
Samenwerking met collega's binnen de eigen afdeling	☐	☒	☐	☐
Samenwerking met collega's van andere afdelingen	☐	☐	☒	☐

Toelichting

37

TEST VERSION

St. Elisabeth Ziekenhuis

6. Hoe heeft u de fysieke belasting ervaren?

☐ Zeer tevreden
 ☒ Tevreden
 ☐ Ontevreden
 ☐ Zeer ontevreden

Toelichting

Powered by Analyzer | HULP? | SNELLE INVOERING

TEST VERSION

St. Elisabeth Ziekenhuis

7. Hoe heeft u de psychische belasting ervaren?

☐ Zeer tevreden
 ☐ Tevreden
 ☒ Ontevreden
 ☐ Zeer ontevreden

Toelichting

TEST VERSION

St. Elisabeth Ziekenhuis



8. Hoe heeft u de begeleiding tijdens uw inwerkperiode ervaren? Let op: enkel invullen indien korter dan 3 jaar geleden in uw huidige functie.

Zeer tevreden Tevreden Ontevreden **Zeer ontevreden** Niet van toepassing

☐ ☐ ☐ ☒ ☐

Toelichting

TEST VERSION

St. Elisabeth Ziekenhuis



9. Hoe is de begeleiding door uw leidinggevende geweest gedurende uw dienstverband? (voeren van het jaargesprek, geven van feedback, sturing op prioriteiten, etc.)

Zeer tevreden **Tevreden** Ontevreden Zeer ontevreden

☐ ☒ ☐ ☐

Toelichting

TEST VERSION

St. Elisabeth Ziekenhuis



10. Hoe heeft u de werksfeer op de afdeling ervaren?

Zeer tevreden

Tevreden

Ontevreden

Zeer ontevreden



Toelichting

< Vorige

Opties ⚙

Volgende >

TEST VERSION

St. Elisabeth Ziekenhuis



11. Hoe hebt u de werkdruk op uw afdeling ervaren?

Zeer tevreden

Tevreden

Ontevreden

Zeer ontevreden



Toelichting

< Vorige

Opties ⚙

Volgende >

Powered by Enalyzer | HULP? | SNELLE INVOERING

PC version Mobile version

TEST VERSION

St. Elisabeth Ziekenhuis

13. Heeft één van onderstaande onderwerpen u doen besluiten te vertrekken?

	Ja	Nee
Begeleiding tijdens het werk	☐	☒
Besluitvorming	☐	☒
Doorgroeimogelijkheden	☒	☐
Flexibiliteit	☐	☒
Innovatie	☐	☒
Kwaliteit	☐	☒
Opleidingsmogelijkheden	☒	☐

PC version Mobile version

TEST VERSION

St. Elisabeth Ziekenhuis

12. Hoe heeft u de communicatie- en informatievoorziening op uw afdeling ervaren?

Zeer tevreden ☐
 Tevreden ☒
 Ontevreden ☐
 Zeer ontevreden ☐

Toelichting

Powered by Analyzer | HULP? | SNELLE INVOERING



TEST VERSION

Patiëntencontact



Taak-/functieomschrijving



Teamgevoel



Vrijheid in het werk



Werksfeer



Werkdruk



Relatie collega's



Relatie leidinggevende



Overig (met toelichting a.u.b.)

(0/4000)

Toelichting



PC version



Mobile version

TEST VERSION

St. Elisabeth Ziekenhuis

**14. Heeft u nog aanvullende opmerkingen / verbeterpunten?**

(0/4000)

< Vorige

Opties ⚙

Volgende >

PC version Mobile version

TEST VERSION

St. Elisabeth Ziekenhuis



Hartelijk dank voor uw medewerking!

< Vorige

Opties ⚙

Volgende >

Powered by Enalyzer | HULP? | SNELLE INVOERING

7.3 STAP 3: Exitgesprek

Deze paragraaf bevat 3 deelproducten die zullen worden gebruikt in het exit instrument.

- PPT informatiebijeenkomst harmonisatielij
- Format 'Tips & Tricks'
- Format 'vragenlijst exitgesprek'

7.3.1 PPT informatiebijeenkomst harmonisatielij



Exitgesprekken

"Terugblikken,
om vooruit te kijken"



Agenda

- Doel exitgesprekken
- Procedure
- Voeren van een exitgesprek
- Formulier
- Analyse



Doelstelling

- Achterhalen vertrekmotieven
- Afsluiting en evaluatie werkperiode
- Verbeteren personeels- en afdelingsbeleid



Procedure (1)

- P&O stuurt schriftelijke bevestiging 'einde dienstverband' inclusief exit enquête
- Mw vult exit enquête in het systeem 'Analyzer'
- LG nodigt Mw uit voor exitgesprek (P&O signaleert)
- Laatste week dienstverband exitgesprek
- Exitgesprek met Mw die zowel vrijwillig als gedwongen vertrekken



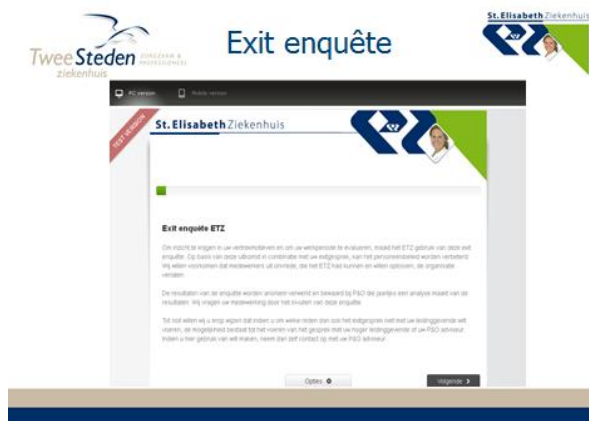
Procedure (2)

- Exitgesprek wordt gevoerd door de leidinggevende
- Eventueel op verzoek Mw gesprek door P&O adviseur of naast hogere leidinggevende
- Leidinggevende informeert naast hogere leidinggevende over vertrekreden



Procedure (3)

- Exit analyse
 - Centrale analyse: koppeling met vitaliteitsonderzoek / MTO
 - Decentrale analyse: LG is verantwoordelijk, P&O op de achtergrond aanwezig
- Rapportages naar RvB & M6
- Terugkoppeling P&O adviseur aan LG



Exit gesprekken

- Afsluitend gesprek: laatste officiële contactmoment LG & Mw
 - Checklist 'einde dienstverband'
- Tips & Tricks
- Format 'vragenlijst exitgesprek'



Vragen?

De sheet 'exit enquête' is in dit document slecht leesbaar. Ik verwijs u hiervoor naar pagina 33.

7.3.2 Format 'Tips & Tricks'

Tips voor het exitgesprek:

EXITGESPREK: TIPS & TRICKS

1. Bereid jezelf goed voor

Door jezelf goed voor te bereiden, kun je achter de werkelijke reden van het vertrek van de medewerker komen. Maak daarom bijvoorbeeld gebruik van verslagen van jaargesprekken en/ of andere gespreksnotities. De vertrekkende medewerker zal, als hij/zij merkt dat je je in zijn/haar situatie inleeft, eerder geneigd zijn om zich open en constructief op te stellen.

2. Breek het ijs

Een logische gespreksopbouw is een belangrijke voorwaarde voor het slagen van het exitgesprek. Breek eerst het ijs. De ander zal mogelijk onzeker en gespannen zijn. Geef een korte inleiding, waarin je de reden en het verloop van het gesprek duidelijk maakt (zie het formulier exitgesprek). Je mag tijdens het gesprek je teleurstelling over het vertrek best uiten, maar geef daar geen waardeoordeel bij.

3. Stel bruikbare vragen, gebruik het formulier exitgesprek

Het is belangrijk dat je tijdens het gesprek de gang van zaken in het verleden boven water krijgt. Het is voor je medewerker belangrijk dat hij/zij objectief kan terugkijken om erachter te komen hoe hij/zij zichzelf heeft ontwikkeld en wat de mogelijkheden waren. Het is van belang te weten te komen wat nu de feitelijke reden was van het ontslag en of de organisatie daar wat van kan leren.

4. Laat het verhaal het verhaal zijn

Het is voor een goed gesprek van het grootste belang om de medewerker zijn of haar verhaal te laten vertellen. Laat de medewerker volledig uitspreken en breek daar niet op in. Voel je ook niet persoonlijk aangesproken, zelfs als de vertrekkende werknemer een zeer kritische of zelfs vijandige houding aanneemt. De valkuil is hier dat je in de verdediging schiet en dan is het einde zoek. Je kunt je verhaal wel naast het verhaal van de medewerker zetten.

5. Wat is er ook weer gezegd?

Het is in de praktijk vaak lastig te herinneren wat er is besproken. Daarom is het van belang om het formulier exitgesprek volledig te laten invullen.

6. Follow up

Doe iets met de uitkomsten van het exitgesprek. Het biedt je niet alleen achteraf de mogelijkheid om verbeteringen door te voeren, maar ook om stil te staan bij de vraag of je het potentieel van je medewerkers wel volledig benut en hen voldoende perspectief kunt bieden.

7.3.3 Format 'vragenlijst exitgesprek'

Dit format wordt door de leidinggevende als leidraad gebruikt tijdens het exitgesprek. De leidinggevende maakt zelf, indien nodig, aantekeningen en gebruikt het formulier enkel voor eigen doeleinden. Deze vragenlijst dient enkel als format, de leidinggevende bepaalt zelf de inrichting van het gesprek.

1. Persoonsgegevens	
Naam:	
Personeelsnummer:	
Datum in dienst:	
Datum uitdienst:	
Functie:	
In functie sinds:	
Afdeling:	
Datum exitgesprek:	
Leidinggevende:	
Opmerkingen door werknemer over de functie	
<i>Hoe vindt u dat u destijds bent ingewerkt?</i>	
<i>Om welke reden (-en) vertrekt u bij de organisatie?</i>	
<i>Bij wie heeft u dit gemeld en op welke wijze?</i>	
<i>Heeft u eerder aangegeven dat u overwoog te vertrekken bij de organisatie of dat u ontevreden was?</i>	
<i>Is er naar uw mening afdoende gereageerd op uw signalen:</i>	
<i>Welke verwachtingen had u ten aanzien van uw werk bij de organisatie?</i>	

In hoeverre zijn deze verwachtingen uitgekomen?

Kunt u aangeven welke verwachtingen niet zijn gerealiseerd?

Hoe belangrijk zijn de volgende punten voor u in uw werk?

- ☐ Werksfeer
- ☐ Loopbaanmogelijkheden
- ☐ Beloning
- ☐ Studiefaciliteiten
- ☐ Relatie met leiding
- ☐ Werktijden
- ☐ Overig

Hoe heeft u uw functie ervaren?

Wat zijn uw suggesties ter verbetering van deze functie?

Wat is uw visie op de rol van mij als leidinggevende?

Wat is uw mening ten opzichte van collega's?

--

Opmerkingen door werknemer over de organisatie

Wat vindt u van de cultuur in de organisatie?

--

Wat vindt u van de doorgroeimogelijkheden?

--

Kunt u puntsgewijs aangeven wat u positief en negatief vond aan <naam werkgever> als organisatie?

--

Heeft u suggesties voor de organisatie?

--

Hoe hadden wij uw vertrek eventueel kunnen voorkomen?

--

Heeft u verder nog opmerkingen?

--

7.4 STAP 4: Exit analyse

Doordat de exit enquête nog niet live is gegaan, kan ik in deze paragraaf geen beelden geven van de exit analyse. Wel heb ik hieronder een analyse van de enquête 'informatievoorziening polikliniek' toegevoegd. Dit geeft u als lezer een beeld van de rapportages die Analyzer levert. Verder zijn in het vorige hoofdstuk aanbevelingen gegeven hoe de exit analyse ingericht moet worden.

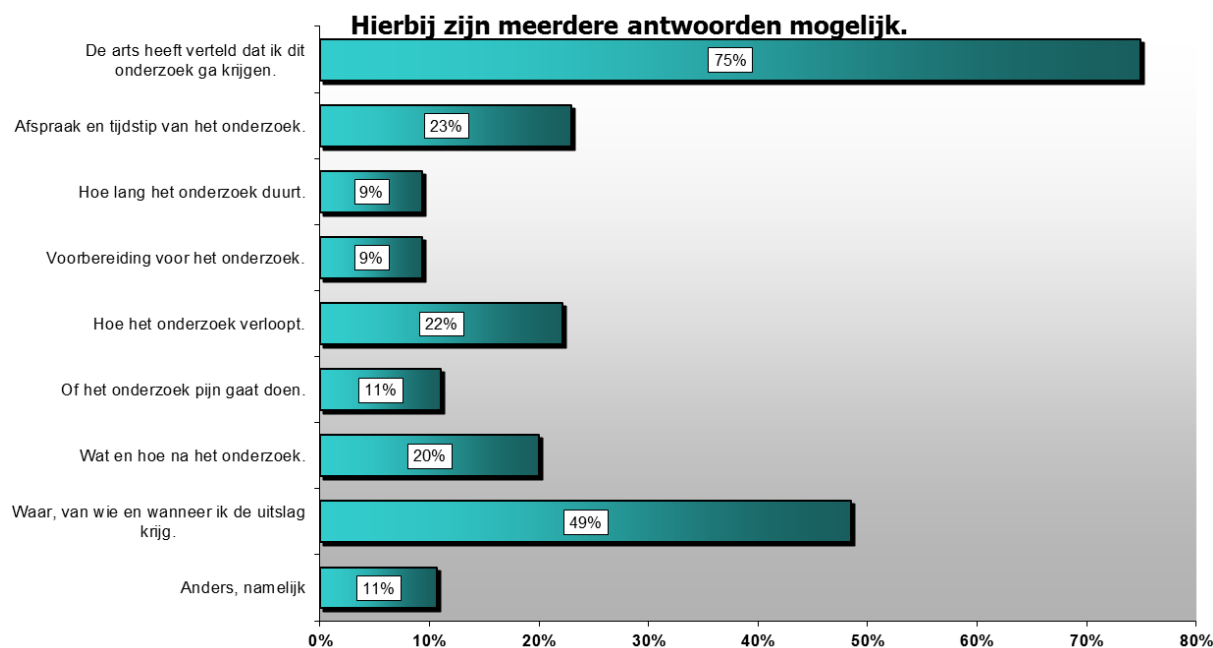
Wat vindt u van de informatie op de internetsite, wat betreft	goed		redelijk		kan beter		slecht		dit weet ik niet		Total	
											Percentage	Number
het makkelijk kunnen vinden van informatie	30%	59	10%	20	2%	4	0%	0	59%	117	100%	200
de duidelijkheid van de informatie	29%	53	9%	16	2%	4	0%	0	60%	111	92%	184
Total	29%	112	9%	36	2%	8	0%	0	59%	228	100%	384

Wat vindt u van het contact met de balie medewerker wat betreft	goed		redelijk		matig		slecht		Total	
									Percentage	Number
de bejegening	93%	219	6%	15	1%	2	0%	0	99%	236
de gegeven aandacht	89%	209	9%	22	1%	2	0%	1	98%	234
de gegeven informatie	89%	204	7%	17	1%	3	2%	5	96%	229
Total	90%	632	8%	54	1%	7	1%	6	100%	699

Wat vindt u van het contact met de laborant wat betreft	goed		redelijk		matig		slecht		Total	
									Percentage	Number
de bejegening	91%	208	8%	18	1%	2	0%	0	99%	228
de gegeven aandacht	90%	206	9%	20	0%	1	0%	1	99%	228
de gegeven informatie	88%	198	8%	19	2%	4	1%	3	97%	224
Total	90%	612	8%	57	1%	7	1%	4	100%	680

Wat vindt u van het contact met de radioloog wat betreft	goed		redelijk		matig		slecht		Total	
									Percentage	Number
de bejegening	87%	61	9%	6	4%	3	0%	0	96%	70
de gegeven aandacht	81%	58	11%	8	4%	3	4%	3	99%	72
de gegeven informatie	81%	56	10%	7	6%	4	3%	2	95%	69
Total	83%	175	10%	21	5%	10	2%	5	100%	211

Welke informatie over het onderzoek heeft de arts u gegeven?



8. Relevantie IIO

Praktische relevantie voor brede HRM-beroepspraktijk

'Het exit interview is waardeloos'. Dit was de eerste hit die ik tegenkwam toen ik mijn zoektocht begon naar bronnen voor de opzet van mijn rapport. Ook de reacties op dit artikel spraken boekdelen, men was eruit: het exit interview is inderdaad tijdverspilling, van geen enkele toegevoegde waarde. Ook op mijn eigen afdeling werd er lacherig gereageerd op mijn afstudeeropdracht. Als klap op de vuurpijl sprak een van de P&O adviseurs tijdens ons interview de volgende zin uit: *"wat heb je er aan als iemand tijdens zijn exitgesprek mij verteld dat de sfeer slecht was op kantoor, wat moet ik daar mee? De werknemer gaat toch weg, probleem opgelost"*.

Juist deze woorden waren voor mij het omslagpunt in mijn manier van denken en heeft me er toe gezet om het ongelijk te bewijzen van de kritische HRM'ers ten aanzien van dit onderwerp. Hoewel ik zeker niet zal tegenspreken dat het exit instrument in veel organisaties inderdaad van weinig toegevoegde waarde is, vind ik dat je dit als organisatie zelf volledig in de hand hebt. Zo zal een P&O'er die zelf het belang niet inziet van het instrument, het instrument niet op de juiste manier inzetten. Ook zal een ingevulde exit enquête die naar een centraal punt wordt gestuurd om vervolgens in een map te worden gestopt waar niemand meer naar kijkt, inderdaad geen positief effect hebben op het personeelsbeleid. Of een inefficiënt ingerichte exit procedure, een te laag percentage respondenten, ongetrainde leidinggevers, etc. Dit zijn allemaal specifieke factoren die met elkaar samenhangen en van grote invloed zijn op het doen slagen van het exit instrument.

In plaats van mezelf te richten op de negativiteit die rond het exit instrument hangt, heb ik de nadruk gelegd op al de voordelen die het instrument met zich mee kan nemen wanneer het op de juiste manier wordt ingezet. Op een of andere manier zou ik deze voordelen over moeten zien te brengen op de leidinggevers. Een directe aanpak was hierbij niet mogelijk door de grootschaligheid van de organisatie in combinatie met het ontbreken van directe verbindingen van mij als stagiair met de leidinggevers. Ik moest me meer richten op het aanbieden van een duurzaam product dat gebruikt kan worden als handvat. Ik stelde mezelf de vraag: 'hoe kan ik het exit instrument zo inrichten, dat men inziet dat het gericht inzetten van het instrument vele voordelen met zich meeneemt, waardoor de negatieve lading geleidelijk zal verminderen?'

De vraagtekens van HRM'ers over de toegevoegde waarde van het exit instrument in de beroepspraktijk slaan soms zelfs over in minachting. Ik heb zoveel reacties en artikels gelezen waarin men de functionaliteit van het instrument in praktijk tegenspreekt, dat moet ergens vandaan komen. Hoewel ik mijn product niet direct heb gericht op het creëren van draagvlak en het tegengaan van de negatieve lading die op het exit instrument ligt, heb ik mezelf continu afgevraagd waar dit nou door komt en of ik hier een specifieke actie op moet verzinnen.

Deze vraag heb ik uiteindelijk met 'nee' beantwoord. Ik ben namelijk van mening geraakt, dat het krijgen van draagvlak expliciet een afgeleide is van de juiste inrichting van het exit instrument. De afgelopen weken heb ik ingezien hoeveel afwegingen er moeten worden gemaakt om te komen tot die juiste inrichting. Ik ben er van overtuigd dat in veel organisaties een negatieve houding is ontstaan, doordat er iets niet klopt in die inrichting. Aan alle punten uit het 4 stappenmodel dient op een eigen specifieke weloverwogen manier invulling te worden gegeven. Ieder punt moet passend zijn op het volgende punt en er moet een duidelijke visie achter hangen. In mijn verantwoording én uiteindelijke product heb ik dit uitgebreid beschreven. Hoewel de opzet van het 4 stappenmodel als opzet kan worden gebruikt, zal iedere organisatie zijn eigen afwegingen moeten maken. Als dat op

de juiste manier gebeurt, dan is dit product zeer relevant voor de brede HRM-beroepspraktijk en ben ik er van overtuigd dat men op een hele andere manier naar het exit instrument zal kijken.

Innovatieve element

Waar mijn opdracht in eerste instantie bestond uit het maken van een exit enquête gekoppeld aan een passend systeem, heb ik voornamelijk op eigen initiatief de opdracht groter, complexer en van grote toegevoegde waarde gemaakt. Het ontwikkelde 4 stappenmodel biedt een uitstekend handvat wat als kader kan worden gebruikt in de ontwikkeling van het exit instrument. Bovendien bestaat het 4 stappenmodel uit verschillende innovatieve deelproducten, elk ingericht op basis van innovatieve interventies. Hoewel het product zelf gericht is op het ETZ, kan deze wel als basis worden gebruikt voor andere organisaties zolang dezelfde afwegingen worden gemaakt zoals uitvoerig besproken in hoofdstuk 6.

Sociale innovatie

Volgens de nieuwe besturingsfilosofie van het ETZ, zal er meer aandacht worden besteed aan ontwikkeling en mobiliteit. Het ETZ stimuleert zoveel mogelijk beweging en vernieuwing binnen verschillende afdelingen. Dit blijkt onder andere uit de inrichting van het nieuwe organisatieontwerp, dat gebaseerd is op het generieke functiehuis van het Jeroen Bosch Ziekenhuis. Het ziekenhuis streeft naar een lerende organisatie met een cultuur waarin men niet bang is om feedback aan elkaar te vragen, van elkaar wil leren en men zichzelf wil ontwikkelen.

De leidinggevende die deze kernwaarden van de organisatie nastreeft, zal steeds vaker op eigen initiatief leermomenten op moeten zoeken. De daadwerkelijke implementatie van het exit instrument kan hierin een belangrijke rol spelen. De leidinggevende kan zoals beschreven zeer veel leren van de vertrekkende medewerker. P&O zal dit in sterke mate stimuleren door het aanleveren van een handvat middels de nieuwe inrichting van het exit instrument. Er wordt van de leidinggevende verwacht, dat die een spiegel voor zich durft te houden en gerichte acties op signalen onderneemt. Op deze manier wordt zowel het personeelsbeleid als het afdelingsbeleid positief beïnvloed, wat indirect weer positieve gevolgen heeft op het functioneren van de werknemers van de afdeling.

Ook heeft het exit instrument invloed op de samenleving. In de huidige krappe arbeidsmarkt wil de organisatie ongewenst verzuim namelijk zoveel mogelijk voorkomen. Door inzicht te krijgen in de vertrekmotieven en werkervaringen, kan het beleid worden verbeterd wat het ongewenst verloop laat afnemen.

Tot slot heeft de nieuwe inrichting van het exit instrument invloed op de manier waarop werknemers de organisatie verlaten. Het exitgesprek wordt in de nieuwe inrichting meer als een afsluitend gesprek gezien tussen de leidinggevende en de medewerker. Op deze wijze wordt er een sociaal element aan het gesprek toegevoegd wat bijdraagt aan het ambassadeurschap van de werknemer.

9. Implementatie IIO

Dit exit instrument is geschreven voor het ETZ. Doordat de twee ziekenhuizen nog niet definitief zijn gefuseerd, zal het echter nog niet direct geïmplementeerd kunnen worden. Dit zal pas na 01-01-2016 gebeuren. Het rapport dient dan ook enkel als voorwerk, maar is wel zo geschreven dat mijn opvolger exact weet waarom welke keuzes zijn gemaakt. De afgelopen weken ben ik tegen een aantal kritische succesfactoren gelopen die essentieel zijn voor de daadwerkelijke implementatie.

Hoewel de exit enquête door de manager P&O is goedgekeurd, is deze nog niet definitief online gegaan. De eerste reden hiervoor is dat de twee ziekenhuizen pas vanaf 01-01-2016 zowel bestuurlijk als juridisch zijn gefuseerd. De andere reden is dat de inrichting van het nieuwe functiehuis van het ETZ nog niet definitief is. Dit is een belangrijk gegeven, doordat er op de vraag 'op welke afdeling / eenheid' bent u werkzaam?' een gestandaardiseerd keuzemogelijkheid zal moeten worden gebruikt. Wanneer deze namelijk open wordt gelaten, dan zullen de analyses niet meer kloppen. Ter voorbeeld: twee P&O medewerkers verlaten de organisatie, de ene medewerker vult bij afdeling 'PenO' in en de andere vult P&O in. In dat geval wordt er een analyse gemaakt voor beide 'afdelingen'. Pas als het functiehuis definitief is en de beide ziekenhuizen gefuseerd zijn, zal de vragenlijst online gaan.

Verder moet er nog op één belangrijke factor worden gelet. Doordat de centrale analyse gecombineerd zal worden met het vitaliteitsonderzoek / MTO, dienen de items met elkaar vergelijkbaar te zijn. Doordat dit onderzoek tijdens mijn stageperiode nog niet is ontwikkeld, zal mijn opvolger hier op moeten letten.

Verder ligt de uiteindelijke verantwoordelijkheid over Enalyzer in handen van de afdeling communicatie in het EZ. Hoewel er is overeengekomen met Astrid Monnee dat P&O gebruik mag maken van dit systeem, is het vanzelfsprekend handiger dat P&O haar eigen account aanmaakt om niet afhankelijk te zijn van een andere partij. Een aanbeveling is dan ook om als afdeling P&O zelf het systeem Enalyzer aan te schaffen. Dit kan namelijk voor meer doeleinden worden gebruikt.

Bronvermelding

Literatuur

Admiraal, D. & Spijkerman, R. (2000). *Loopbaancompetentie, management van mogelijkheden*. Deventer, Kluwer.

Wierdsma, A. & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers.

Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek Human Resource Management*. Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers.

Schoemakers, I. & Koopmans, F. (2008). *Een praktische handleiding: operationeel personeelsmanagement*. Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers.

Onderzoek

Drost, F. (2013). *Exit instrument* Rijnland Zorggroep

Planting, L. (2014). *Manage uw uitstroom als een beste werkgever*. Employerbility

Internet

TEAMontwikkeling. *Ontwikkelingsstadia Tuckman*. Geraadpleegd op 15 maart 2015, van http://www.teamontwikkeling.net/groepsdynamischetheorieen/ontwikkelingsstadia_Tuckman.asp

123management. *MBTI model*. Geraadpleegd op 15 maart 2015, van http://123management.nl/0/040_mensen/a400_mensen_14_teamrol_mbti.html

Groepsdynamiek. *Tuckmans ontwikkelingstages*. Geraadpleegd op 15 maart 2015, van <http://www.groepsdynamiek.nl/tuckmansstages.html>

Talent in bedrijf. *Minder uitstroom*. Geraadpleegd op 6 mei 2015, van <http://www.talentinbedrijf.nu/minder-uitstroom/exitgesprek/>

Retentiemanagement. *Exitgesprek*. Geraadpleegd op 6 mei 2015, van <http://www.retentie-management.com/exitgesprek/>

HR base. *Opdoeken die exit interviews*. Geraadpleegd op 10 mei 2015, van <http://www.hrbase.nl/profiles/blogs/opdoeken-die-exit-interviews>

Stepstone. *Een exit interview na ontslag*. Geraadpleegd op 10 mei 2015, van <http://www.stepstone.nl/Carriere-Advies/Artikels/een-exitinterview-na-ontslag.cfm>

P&O Actueel. *Exit interview is waardeloos*. Geraadpleegd op 11 mei 2015, van <http://www.penoactueel.nl/HR-Strategie/Algemeen/2013/6/Exit-interview-is-waardeloos-1272770W/>

HR kiosk. *Exit interview*. Geraadpleegd op 11 mei 2015, van

<http://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/personeel-organisatie/exitinterview>

HR base. *Waarom medewerkers organisaties verlaten*. Geraadpleegd op 11 mei 2015, van <http://www.hrbase.nl/forum/topics/het-belang-van-inzicht-in-uitstroomredenen> <http://www.hrbase.nl/forum/topics/waarom-medewerkers-organisaties-verlaten>

Bijlage 1. Plan van aanpak

WEEK	FASE	FASE HERSTEL	ACTIE
1 (16-2)	Introductie IIO	Introductie IIO	
2 (23-2)	Introductie IIO	Introductie IIO	
3 (2-3)	Ontwerpplan	Introductie IIO	- Brainstormen Carmen & Stan invulling IIO
4 (9-3)	Ontwerpplan	Introductie IIO	- Brainstormen Stan invulling IIO
5 (16-3)	Ontwerpplan	Ontwerpplan	- Opzet maken IIO - Interviewen Stan Theunissen - Theorie nagaan
6 (23-3)	Methodische verantwoording	Ontwerpplan	- Opzet maken IIO - Opvragen Exit enquêtes in het ASz, Ruitersbos, Bosch Transmission Technology, Jeroen Bosch Ziekenhuis
7 (30-3)	Theoretische verantwoording	Probleem-beschrijving	- Interview Manon Hagenaars - Interview Jurjen van Willigen
8 (6-4)	Resultaten	Methodische & theoretische verantwoording	- Interview Brenda Kovac
9 (13-4)	Resultaten	Resultaten	- Interview Cecile Timmermans - Uitwerking deelvragen in resultaten
10 (20-4)	Implementatie	Resultaten & implementatie	- Interviews leidinggevenden EZ & TSz - 21 april tussentijdse feedback Stan - Verantwoordingsrapport
1 (27-4)	Implementatie	Implementatie	- Verwerking feedback Stan
(4-5) Meivakantie	Afronding	Afronding	- <7 mei aanleveren IIO - 7 mei laatste moment feedback Stan
2 (11-5)	Inleveren	Inleveren	Inleveren IIO 13 mei

Bijlage 2. Exit enquête TSz

1. Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

- ☐ Jonger dan 20 jaar
- ☐ 20 t/m 29 jaar
- ☐ 30 t/m 39 jaar
- ☐ 40 t/m 49 jaar
- ☐ 50 t/m 59 jaar
- ☐ 60 t/m 69 jaar
- ☐ 70 jaar en ouder

3. Wat is/was uw laatste functie in het TweeSteden Ziekenhuis?

- ☐ Verpleegkundig (incl. verpleegkundige i.o.)
- ☐ Personeel zorgondersteunende afdelingen
- ☐ Automatiseringspersoneel
- ☐ Personeel algemene ondersteuning
- ☐ Management, staf en adviseur
- ☐ Anders, namelijk:

4. Wat voor soort arbeidsovereenkomst had u met het TweeSteden Ziekenhuis?

- ☐ Arbeidsovereenkomst bepaalde tijd
- ☐ Arbeidsovereenkomst onbepaalde tijd
- ☐ Arbeidsovereenkomst voor duur van opleiding
- ☐ Oproepcontract (o.a. flexpool)

5. Hoe lang bent u werkzaam geweest in het TweeSteden Ziekenhuis?

- ☐ 0 - 1 jaar
- ☐ 1 - 2 jaar
- ☐ 2 - 3 jaar
- ☐ 3 - 5 jaar
- ☐ 5 - 10 jaar
- ☐ 10 jaar en langer

Bij de volgende vragen wordt u gevraagd binnen welk organisatieonderdeel, vervolgens welk specialisme en vervolgens welke afdeling u werkzaam was

6. Binnen welk organisatieonderdeel was u werkzaam?

- ☐ Raad van Bestuur
- ☐ Medische Staf
- ☐ Zorggroep 1 - ga door naar vraag 7
- ☐ Zorggroep 2 - ga door naar vraag 7
- ☐ Personeel & Organisatie - ga door naar vraag 8
- ☐ Facilitair Bedrijf - ga door naar vraag 9
- ☐ Financiën & Control - ga door naar vraag 10
- ☐ ICT & Medische Techniek - ga door naar vraag 11

7. Binnen welke afdeling/specialisme binnen sector 1 of 2 was u werkzaam?

- ☐ ICU
- ☐ SEH
- ☐ Oogheelkunde
- ☐ Anesthesiologie
- ☐ Behandelcentrum
- ☐ Centrale Sterilisatie Afdeling
- ☐ Operatiekamers
- ☐ Chirurgie
- ☐ Dermatologie
- ☐ Orthopedie
- ☐ Plastische Chirurgie
- ☐ Cardiologie
- ☐ Functieonderzoek
- ☐ Longgeneeskunde
- ☐ KNO
- ☐ Urologie
- ☐ Vrouw & Kind
- ☐ Gastteams
- ☐ Neurologie
- ☐ Psychiatrie
- ☐ Medische Psychologie
- ☐ Revalidatie
- ☐ Geriatrie
- ☐ Interne Geneeskunde, MDL & Endoscopie
- ☐ Reumatologie
- ☐ Diëtik
- ☐ Ziekenhuisfarmacie
- ☐ Klinische Fysica
- ☐ Paramedisch & Infectiepreventie
- ☐ Radiologie
- ☐ Dienst Geestelijke Verzorging
- ☐ Zorglogistiek
- ☐ Anders, namelijk:

8. Binnen welke afdeling binnen P&O was u werkzaam?

- ☐ Personeelsadvies
- ☐ Personeelsadministratie
- ☐ Leerhuis
- ☐ Arbo Advies
- ☐ Kinderdagverblijf Floortje Nachtegaal
- ☐ Anders, namelijk:

9. Binnen welke afdeling binnen het Facilitair Bedrijf was u werkzaam?

- ☐ Bouw & Techniek
- ☐ Hotel
- ☐ Huisvesting
- ☐ Inkoop & Logistiek
- ☐ Anders, namelijk:

10. Binnen welke afdeling binnen Financiën & Control was u werkzaam?

- ☐ Financiële administratie

- ☐ Informatiebeheer
- ☐ Zorgadministratie
- ☐ Anders, namelijk:

11. Binnen welke afdeling binnen ICT & Medische Techniek was u werkzaam?

- ☐ Automatisering
- ☐ ICT beleid & projecten
- ☐ Medische Techniek
- ☐ Anders, namelijk:

12. Indien u werkzaam was binnen Zorgsector 1 of 2, wilt u dan hieronder aangeven waar u werkzaam was?

- ☐ Polikliniek
- ☐ Kliniek
- ☐ Secretariaat

Wat is/zijn de belangrijkste reden(en) van vertrek uit het TweeSteden Ziekenhuis?

13. Arbeidsovereenkomst

- ☐ Einde arbeidsovereenkomst bepaalde tijd
- ☐ Einde arbeidsovereenkomst i.v.m. pensioenering
- ☐ Anders, namelijk:

14. U kunt maximaal 3 redenen van vertrek aankruisen. Indien meer redenen van toepassing zijn, kunt u dit kwijt in de toelichting onderaan deze vraag. Wilt u de vertrekreden(en) toelichten?

PERSOONLIJKE OMSTANDIGHEDEN

- ☐ Reisafstand/reistijd
- ☐ Gezins-/thuissituatie
- ☐ Verhuizing
- ☐ Gezondheidssituatie

ARBEIDSVoorwaarden

- ☐ Beloning
- ☐ Studiekostenregeling
- ☐ Reiskostenregeling
- ☐ Parkeermogelijkheden
- ☐ Regelingen voor ouderschap / zwangerschap
- ☐ Werktijden

KENMERKEN VAN HET WERK

- ☐ Inhoud van het werk
- ☐ Andere verwachting m.b.t. functie-uitoefening
- ☐ Zelfstandigheid in het werk
- ☐ Verantwoordelijkheid in het werk
- ☐ De werkdruk
- ☐ Opleiding te zwaar/gezakt voor opleiding

ARBEIDSomstandigheden

- ☐ Werktijden en roosters
- ☐ Sfeer op de afdeling
- ☐ Gevoel van onveiligheid
- ☐ Contact met collega's
- ☐ Zwaarte werk lichamelijk en/of psychisch
- ☐ Problemen met cultuur binnen de afdeling

- Problemen met de algemene cultuur in het TweeSteden Ziekenhuis

LEIDINGGEVENDE

- Stijl van leidinggevende
- Ondersteuning bij werkhervatting bij verzuim vanwege ziekte
- Aandacht voor uw persoonlijke belangen

LOOPBAANMOGELIJKHEDEN

- Ontplooiingsmogelijkheden
- Loopbaanperspectief
- Doorstroommogelijkheid
- Opleiding (niet in organisatie mogelijk)
- Behoeftte aan een andere werkkring

ALGEMEEN

- Anders, namelijk:

15. Had uw vertrek voorkomen kunnen worden?

- Nee
- Ja, en wel door (toelichting hieronder)

16. Heeft u een nieuwe werkgever?

- Ja
- Nee

17. Zo ja, is dit een werkgever in de gezondheidszorg?

- Ja
- Nee

18. Zo ja, welk soort organisatie betreft het?

- Universitair medisch centrum
- Algemeen ziekenhuis
- Thuiszorg
- Verpleeghuis
- Verzorgingshuis
- Anders, namelijk

19. Heeft u bij uw nieuwe werkgever een gelijksoortige functie?

- Ja
- Nee
- N.v.t.

20. Op welke wijze bent u aan uw nieuwe werkgever gekomen?

- Advertentie in de krant
- Advertentie in vaktijdschrift
- Via open sollicitatie
- Via internet
- Via CWI
- Via uitzendbureau
- Via gespecialiseerd bureau
- Via collega/vrienden
- Via netwerk in TSz
- Anders, namelijk

21. Stelt u prijs op een gesprek met uw personeelsadviseur?

- ☐ Ja, noteer dan hier uw naam:
- ☐ Nee

22. Zou u ooit terug willen komen als medewerker in het TweeSteden Ziekenhuis?

- ☐ Ja, want (toelichting hieronder)
- ☐ Nee, want (toelichting hieronder)

23. Mogen wij u in de toekomst informeren over ontwikkelingen, vacatures en overige zaken binnen het TweeSteden Ziekenhuis?

- ☐ Ja (noteer dan hieronder uw email adres)
- ☐ Nee

24. Als u nog opmerkingen en/of suggesties heeft aangaande uw dienstverband met het TweeSteden ziekenhuis kunt u deze hieronder invullen.

Bijlage 3. Exit enquête EZ

FORMULIER EXITGESPREK

Functie

Leeftijd

M/V

Datum in dienst

Zorgseenheid / afdeling

Vertrek per

Ingevuld op (datum)

1 // WAT IS DE REDEN VAN UW VERTREK?

Andere verwachtingen van het werk

Arbeidsuren

Combinatie werk/privé

Gezondheidsredenen

Inkomensverbetering

Loopbaanmotieven

Onregelmatig werken Pensioen

Toelichting (verplicht):

Privé-omstandigheden

Reistijd

Relatie met leidinggevende/collega's

Studie

Tijdelijk dienstverband

Verwachte reorganisatie

Werkomstandigheden en/of aard van het werk

Overige redenen? (met toelichting a.u.b.)

2 // HEBT U EEN NIEUWE WERKKRING (INTERN/EXTERN) GEVONDEN?

Ja, intern, bij:

Ja, extern, bij:

Nee

3 // KUNT U AANGEVEN WAT U VINDT VAN HET PERSONEELSBELEID?

Slecht Matig Redelijk Goed Zeer goed

Jaargesprekken

Persoonlijk ontwikkelingsplan

Opleiding, cursus en training

Doorgroeimogelijkheden

Stijl van leidinggeven

Inspraak in besluitvorming

Informatievoorziening

(over bovengenoemde onderwerpen)

4 // KUNT U AANGEVEN WAT U VINDT VAN DE ARBEIDSVERHOUDINGEN BINNEN DE ORGANISATIE?

Slecht Matig Redelijk Goed Zeer goed
Relatie met direct leidinggevende
Samenwerking met collega's
Samenwerking met andere afdelingen
Toelichting:

5 // KUNT U AANGEVEN WAT U VINDT VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN ZOALS DEZE VOOR U GELDEN?

Slecht Matig Redelijk Goed Zeer goed
Primaire arbeidsvoorwaarden (*salaris, vakantiebijslag, eindejaarsuitkering*)
Secondaire arbeidsvoorwaarden (*collectieve verzekeringen, pensioen, spaarloon, levensloop*)
Flexibel (*EZ-Flex*)

6 // KUNT U AANGEVEN WAT U VINDT VAN DE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN?

Slecht Matig Redelijk Goed Zeer goed
Apparatuur/beschikbare middelen
Werkruimte
Klimaat

7 // HOE HEBT U DE FYSIEKE BELASTING ERVAREN?

Laag Gemiddeld Hoog Zeer hoog

8 // HOE HEBT U DE PSYCHISCHE BELASTING ERVAREN?

Laag Gemiddeld Hoog Zeer hoog

9 // KUNT U AANGEVEN HOE DE BEGELEIDING IS GEWEEST TIJDENS UW INWERKPERIODE? *

Slecht Matig Redelijk Goed Zeer goed N.v.t.
* Indien korter dan 3 jaar geleden

10 // KUNT U AANGEVEN HOE DE BEGELEIDING DOOR UW LEIDINGGEVENDE IS GEWEEST GEDURENDE

UW DIENSTVERBAND? (*voeren van het jaargesprek, POP, geven van feedback, sturing op prioriteiten etc.*)

Slecht Matig Redelijk Goed Zeer goed

11 // HOE HEBT U DE WERKSFEER OP DE AFDELING ERVAREN?

Slecht Matig Redelijk Goed Zeer goed

12 // HOE HEBT U DE WERKDruk OP UW AFDELING ERVAREN?

Laag Gemiddeld Hoog Zeer hoog

13 // HOE HEBT U DE COMMUNICATIE- EN INFORMATIEVOORZIENING OP UW AFDELING ERVAREN?

Slecht Matig Redelijk Goed Zeer goed

14 // HEBT U ZICH - IN ZIJN ALGEMEENHEID - GEWAARDEERD GEVOELD OP HET WERK?

Niet gewaardeerd Matig gewaardeerd Gewaardeerd Erg gewaardeerd

15 // HEBT U UW WERK KUNNEN UITVOEREN ZOALS U DAT WENST/VOOR OGEN HAD?
(denk hierbij aan de thema's menslievende zorg en lean werken)

Ja Nee Soms
(eventueel) Toelichten:

16 // HOE HEBT U HET PATIËNTENCONTACT ERVAREN?

Slecht Matig Redelijk Goed Zeer goed N.v.t.

17 // KUNT U EEN AANTAL POSITIEVE EN NEGATIEVE ERVARINGEN NOEMEN
DIE U IN DE AFGELOPEN WERKPERIODE HEBT MEEGEMAAKT?

Positieve ervaringen <-> Negatieve ervaringen
Begeleiding tijdens het werk
Besluitvorming
Doorgroeimogelijkheden
Flexibiliteit
Innovatie
Kwaliteit
Opleidingsmogelijkheden
Patiëntencontact
Taak-/functieomschrijving
Teamgevoel
Vrijheid in het werk
Werksfeer
Werkdruk
Relatie collega's

Relatie leidinggevende

Overige positieve ervaringen:

Overige negatieve ervaringen:

18 // HEEFT EEN VAN DE BOVENGENOEMDE NEGATIEVE ERVARINGEN U DOEN BESLUITEN TE
VERTREKKEN?

Ja

Nee

toelichting:

19 // AANVULLENDE OPMERKINGEN / VERBETERPUNTEN

Bedankt voor uw medewerking!