

GGZ RIVIERDUINEN

Een onderzoek naar het reduceren van de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen.



GGZ Rivierduinen

Naam auteur	Astrid van der Maarl
Studentnummer	s1102556
Datum	5 juni 2020
Onderwijsinstelling	Hogeschool Leiden
Opleiding	Human Resource Management
Klas	4D
Module	Afstudeeropdracht
Code module	HRHt14-19
Afstudeerperiode	10 februari 2020 - 5 juni 2020
Versie	1.0

Begeleider vanuit studie

Saskia Rosenbaum

Begeleider vanuit GGZ Rivierduinen

Marianne van Duijn

AFSTUDEERONDERZOEK

***“Train people well enough so they
can leave. Treat them well
enough so they don’t have to.”***

- Richard Branson (2014)

Voorwoord

Het was het einde van december 2019 toen een studiegenoot mij, na een lange zoektocht, doorverwees naar een interessant vraagstuk bij GGZ Rivierduinen. Ik was direct getriggerd door de organisatie en het vraagstuk waar zij tegen aan liepen. Begin februari 2020 ging de afrondende fase van mijn studie Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden van start. Na vier maanden vol enthousiasme te hebben gewerkt aan mijn scriptie, presenteer ik u mijn scriptie:

‘Een onderzoek naar het reduceren van de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen’.

Samen met mijn stagebegeleider, Marianne van Duijn, heb ik gebrainstormd over het vraagstuk en het uitvoeren van het onderzoek. Na uitvoerig literatuur-, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek heb ik de onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Tijdens mijn afstudeerperiode stonden mijn stagebegeleider, Marianne van Duijn, en mijn begeleider vanuit de opleiding, Saskia Rosenbaum, altijd voor mij klaar. Zij hebben veel tijd en aandacht besteed aan het beantwoorden van mijn vragen, waardoor ik verder kon met mijn onderzoek.

De afgelopen maanden is een bijzondere periode geweest voor mij. Dit had niet alleen te maken met de afrondende fase van mijn studie waarin ik mij heb bevonden, maar ook met de komst van de COVID-19 pandemie. Nadat ik ongeveer een maand op weg was, mocht ik van de een op de andere dag niet meer fysiek naar mijn stageadres toe. Dit vroeg enige flexibiliteit vanuit zowel mij als de opdrachtgever. Al snel werden er verschillende technologische middelen ingezet, waardoor visueel contact met collega's mogelijk was. Ik heb het als prettig ervaren dat ik op deze manier betrokken kon blijven bij de organisatie en het contact met collega's heb kunnen onderhouden.

Bij dezen wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de ondersteuning en begeleiding tijdens mijn afstudeertraject. Jullie enthousiasme, vertrouwen en inzet hebben mij enorm geholpen. Ook wil ik alle respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek bedanken voor hun inzet. Zonder jullie medewerking had dit onderzoek nooit succesvol voltooid kunnen worden. Tevens wil ik mijn collega's bij GGZ Rivierduinen bedanken voor de prettige samenwerking. Ik kon altijd met al mijn vragen bij jullie terecht. Als laatst wil ik mijn gezinsleden bedanken die mij hebben gemotiveerd en gesteund tijdens deze, soms lastige, periode. Vanaf halverwege maart 2020 zaten we veel samen thuis wegens de COVID-19 pandemie, maar jullie begrepen altijd wanneer het rustig moest zijn in huis zodat ik mij kon concentreren op mijn onderzoek. Ieder van jullie heeft mij geholpen deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Ik wens je veel leesplezier toe.

Astrid van der Maarl,
(Hierna vermeld als 'de onderzoeker')

Aalsmeer, 5 juni 2020

Managementsamenvatting

GGZ Rivierduinen is een zorginstelling, die geestelijke gezondheidszorg biedt aan inwoners van het noorden en midden van Zuid-Holland. GGZ Rivierduinen behoort tot de sector Zorg & Welzijn. De sector Zorg & Welzijn heeft te maken met personeelstekorten en een hoge uitstroom. GGZ Rivierduinen herkent deze problemen ook. Het hoge uitstroompercentage is voornamelijk een probleem bij medewerkers die werkzaam zijn in een schaarse beroepsgroep bij GGZ Rivierduinen, omdat deze medewerkers onmisbaar zijn voor de primaire processen van GGZ Rivierduinen én er voor deze groep schaarste is op de arbeidsmarkt en het dus voor werkgevers moeilijk is deze medewerkers te vervangen. Schaarse beroepsgroepen zijn functies bij GGZ Rivierduinen die schaars zijn op de arbeidsmarkt. Het doel van dit onderzoek is dan ook om erachter te komen hoe GGZ Rivierduinen medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, kan behouden bij de organisatie. Door erachter te komen hoe medewerkers GGZ Rivierduinen (hebben) ervaren en met welke reden(en) ze de organisatie verlaten, kan GGZ Rivierduinen optimaal leren van de (uitstromende) medewerkers waardoor toekomstig verloop gereduceerd kan worden. Het soort onderzoek dat uitgevoerd is, is voorschrijvend. De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

“Hoe kan GGZ Rivierduinen de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, reduceren?”.

Om een antwoord op de hoofdvraag te verkrijgen, zijn er verschillende deelvragen opgesteld. De onderwerpen die in de deelvragen aan bod komen zijn uitstroom, binden en boeien, wat medewerkers belangrijk vinden in hun werk, behoud van medewerkers, interventies die ingezet kunnen worden en hoe andere organisaties medewerkers behouden.

De uitvoering van het onderzoek bestaat uit een combinatie van literatuur-, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek. Het literatuuronderzoek is uitgevoerd aan de hand van verschillende wetenschappelijke bronnen. Voor de uitvoering van het kwalitatieve onderzoek zijn er interviews afgenomen met medewerkers, die werkzaam waren in een schaarse beroepsgroep, van GGZ Rivierduinen die de organisatie gingen verlaten. Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een enquête. De enquête is uitgezet onder alle medewerkers die behoren tot de doelgroep van dit onderzoek.

In de interviews zijn er vele tips naar voren gekomen voor GGZ Rivierduinen. Onder andere over aspecten met betrekking tot het personeel bij GGZ Rivierduinen. De respondenten geven aan dat er beter en meer omgekeken moet worden naar het personeel, in zowel goede als minder goede tijden. Ook uit de enquêtes zijn bruikbare resultaten naar voren gekomen. De resultaten van de enquête zijn grotendeels positief, maar er is ook ruimte voor verbetering bij enkele factoren. Er is het laagst gescoord op de betrokkenheid die medewerkers ervaren bij de organisatie. De participanten van zowel de interviews als de enquête hebben ook verschillende vertrekredenen benoemd. De vertrekredenen die voortkomen uit beide onderzoeksmethoden zijn zowel werk- als persoonlijk gerelateerd.

Op basis van de resultaten die verkregen zijn uit het literatuur-, het kwalitatieve- en het kwantitatieve onderzoek is een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag. Kort samengevat is het antwoord op de hoofdvraag: om de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, te reduceren dient GGZ Rivierduinen aandacht te besteden aan de organisatiebetrokkenheid van medewerkers en het personeel dat werkzaam is in de organisatie door middel van het boeien van medewerkers.

De aanbevelingen die worden gegeven hebben betrekking op het vergroten van de organisatiebetrokkenheid en het personeel in de organisatie als belangrijke factor te gaan zien. Voor een eventueel vervolgonderzoek wordt aangeraden om te gaan onderzoeken op welke manier medewerkers, in schaarse beroepsgroepen, betrokken willen worden bij de organisatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting.....	4
Figuren- en tabellenlijst	8
Inleiding.....	9
Hoofdstuk 1 Situatieschets.....	10
1.1 Beschrijving van de organisatie	10
1.2 Context van het vraagstuk	12
1.3 Externe analyse	13
1.3.1 Demografische factoren - bevolking.....	13
1.3.2 Economische factoren - personeelstekort in de zorg.....	13
1.3.3 Sociaal-culturele factoren - levensstijl Millennials	13
1.3.4 Technologische factoren – technostress.....	14
1.3.5 Ecologische factoren – COVID-19	14
1.3.6 Politiek-juridische gevolgen – verhoging van de AOW-leeftijd	15
1.4 Interne analyse.....	15
1.4.1 Significante waarden	15
1.4.2 Strategie.....	16
1.4.3 Systemen.....	16
1.4.4 Structuur	17
1.4.5 Stijl	17
1.4.6 Staf.....	18
1.4.7 Skills	18
1.5 Positionering HR.....	18
1.6 Beschrijving van de problematiek.....	19
Hoofdstuk 2 Probleemformulering	20
2.1 Aanleiding	20
2.2 Probleemstelling	20
2.3 Doelstelling	20
2.4 Deelvragen	21
2.5 Doelgroep.....	21
2.6 Stakeholders	21
2.7 Betrokken medewerkers.....	22
2.8 Afbakening	22
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	22
3.1 Uitstroom	23

3.2 Binden en boeien	24
3.3 Belangrijke aspecten	25
3.4 Behoud van medewerkers	27
3.5 Interventies	28
3.6 Best practice	30
3.7 Conceptueel model	31
Hoofdstuk 4 Methodologie	32
4.1 Onderzoeksmethoden	32
4.2 Participanten	33
4.3 Meetinstrumenten	34
4.4 Procedure	35
4.5 Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid	36
Hoofdstuk 5 Resultaten	37
5.1 Hoe hebben medewerkers, die werkzaam waren in een schaarse beroepsgroep, hun dienstverband ervaren bij GGZ Rivierduinen en met welke reden(en) verlaten zij de organisatie?	37
5.1.1 Dienstverband ervaren	38
5.1.2 Vertrekredenen	38
5.2 Hoe kan GGZ Rivierduinen ervoor zorgen dat medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, behouden blijven?	39
Hoofdstuk 6 Conclusie	41
6.1 Vertrekredenen	41
6.2 Ervaringen	41
6.3 Binden en boeien	41
6.4 Behoud van medewerkers	42
6.5 Uitstroom reduceren	42
Hoofdstuk 7 Discussie	43
7.1 Totstandkoming onderzoek	43
7.2 Onderzoeksproces	43
7.3 Bruikbaarheid	44
Hoofdstuk 8 Aanbevelingen	45
8.1 Organisatiebetrokkenheid	45
8.2 Personeel als belangrijke factor	45
Hoofdstuk 9 Implementatieplan	46
9.1 Planning	46
9.2 Kosten en baten	47
9.3 Voortgangsbewaking	48

Hoofdstuk 10 Literatuurlijst	49
Hoofdstuk 11 Bijlagen	54
Bijlage 1 – Ondersteunend materiaal	54
1.1 Logo GGZ Rivierduinen.....	54
1.2 Organogram	54
1.3 Figuur historie GGZ Rivierduinen	54
1.4 Doelstellingen meerjarenstrategie	55
1.5 Vooronderzoek – persoonlijke communicatie.....	55
1.6 Overzicht HR-afdeling	56
1.7 Vertrekredenen	56
Bijlage 2 – Interviewmateriaal	58
2.1 Berichtgeving interview	58
2.2 Format interview.....	58
2.3 Operationalisering interview	60
Bijlage 3 – Enquêtemateriaal	61
3.1 Berichtgeving enquête.....	61
3.2 Herinnering enquête	62
3.3 Enquête opzet	63
3.4 Operationalisering enquête	70
3.5 Spreiding enquête	72
Bijlage 4 – Resultaten praktijkonderzoek	74
4.1 Analyseschema interviews.....	74
4.2 Enquêteresultaten kwantitatief.....	95
4.3 Enquêteresultaten kwalitatief	104

Figuren- en tabellenlijst

Hoofdstuk 1

Figuur 1.1	<i>Kernwaarden GGZ Rivierduinen</i>	Pagina 16
------------	-------------------------------------	-----------

Hoofdstuk 3

Figuur 3.1	<i>Typen uitstroom</i>	Pagina 23
Figuur 3.2	<i>Model investeren in personeel</i>	Pagina 29
Figuur 3.3	<i>Conceptueel model</i>	Pagina 31

Hoofdstuk 4

Tabel 4.1	<i>Overzicht deelvragen</i>	Pagina 33
Tabel 4.2	<i>Overzicht participanten kwalitatief onderzoek</i>	Pagina 34
Tabel 4.3	<i>Overzicht kleuren van het analyseschema kwalitatief onderzoek</i>	Pagina 35

Hoofdstuk 5

Figuur 5.1	<i>Trots op de organisatie</i>	Pagina 40
Figuur 5.2	<i>Betrokkenheid bij het team/de afdeling</i>	Pagina 40
Figuur 5.3	<i>Betrokkenheid bij de organisatie</i>	Pagina 40

Hoofdstuk 9

Tabel 9.1	<i>Planning aanbeveling organisatiebetrokkenheid</i>	Pagina 46
Tabel 9.2	<i>Planning aanbeveling personeel als belangrijke factor</i>	Pagina 46
Tabel 9.3	<i>Kosten-batenanalyse organisatiebetrokkenheid</i>	Pagina 47
Tabel 9.4	<i>Kosten-batenanalyse personeel als belangrijke factor</i>	Pagina 48

Bijlage 1

Figuur B1.1	<i>Logo GGZ Rivierduinen</i>	Pagina 54
Figuur B1.2	<i>Organogram GGZ Rivierduinen</i>	Pagina 54
Figuur B1.3	<i>Historie GGZ Rivierduinen</i>	Pagina 54
Figuur B1.4	<i>Doorslaggevende vertrekredenen</i>	Pagina 56
Figuur B1.5	<i>Meegespeelde vertrekredenen</i>	Pagina 57
Figuur B1.6	<i>Vertrekredenen Care2Care</i>	Pagina 57
Tabel B1.1	<i>Overzicht persoonlijke communicatie</i>	Pagina 55
Tabel B1.2	<i>Overzicht HR-afdeling GGZ Rivierduinen</i>	Pagina 56

Bijlage 2

Tabel B2.1	<i>Overzicht operationalisering interviews</i>	Pagina 60
------------	--	-----------

Bijlage 3

Tabel B3.1	<i>Overzicht operationalisering enquête</i>	Pagina 70
------------	---	-----------

Bijlage 4

Tabel B4.1	<i>Analyseschema interviews</i>	Pagina 74
Tabel B4.2	<i>Gemiddelde score bij vraag 2 t/m 12</i>	Pagina 103
Tabel B4.3	<i>Overzicht kleuren van het analyseschema kwantitatief onderzoek</i>	Pagina 104
Tabel B4.4	<i>Analyseschema enquête</i>	Pagina 104

Inleiding

In de zorgsector is sprake van een groot personeelsverloop, de ene na de andere medewerker gaat op zoek naar een nieuwe uitdaging (Rijksoverheid, 2019). In het eerste kwartaal van 2019 was het verloop van medewerkers in de sector Zorg & Welzijn ruim 118 duizend. In alleen de branche geestelijke gezondheidszorg waren dit bijna 8000 medewerkers (CBS, 2019b). Wegens het hoge personeelsverloop in de sector Zorg & Welzijn, is er sprake van personeelstekort bij organisaties. De verwachting is dat het personeelstekort bij organisatie alleen maar oploopt, als er niet snel acties worden ondernomen. De veranderende arbeidsmarkt en beroepsbevolking zijn een oorzaak van het personeelstekort, omdat sprake is van vergrijzing en ontgroening in de Nederlandse bevolking (CBS, 2019e).

GGZ Rivierduinen heeft ook te maken met een hoog uitstroompercentage. In de gehele sector Zorg & Welzijn verliet 9% van alle werknemers zijn baan in het eerste kwartaal van 2019, ongeacht de reden van uitstroom (Rijksoverheid, 2019). Bij GGZ Rivierduinen is ruim 10% van de totale uitstroom in 2019 een medewerker, die werkzaam was in een schaarse beroepsgroep, die op eigen verzoek GGZ Rivierduinen heeft verlaten. Schaarse beroepsgroepen zijn functies bij GGZ Rivierduinen die schaars zijn op de arbeidsmarkt. Juist deze medewerkers zijn onmisbaar voor de primaire processen van GGZ Rivierduinen. Wanneer een medewerker de organisatie verlaat gaat er namelijk kennis verloren, neemt de werkdruk toe en zullen de wachtlijsten voor de geestelijke gezondheidszorg toenemen.

Voor GGZ Rivierduinen is onderzoek gedaan naar de manier waarop zij de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, kunnen reduceren. De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

“Hoe kan GGZ Rivierduinen de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, reduceren?”.

De uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, in schaarse beroepsgroepen, reduceren is niet alleen van belang voor de andere medewerkers die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen bij GGZ Rivierduinen, maar ook voor het verlenen van passende zorg voor cliënten. Voor de cliënten van GGZ Rivierduinen is het reduceren van personeelsverloop van belang voor de wachttijden van behandeling en/of de kennis van de behandelaren. Daarnaast zal GGZ Rivierduinen zijn kernwaarden niet meer kunnen realiseren wanneer te weinig personeel op de werkvloer is.

Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen hoe GGZ Rivierduinen medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, kan behouden bij de organisatie. Door erachter te komen hoe medewerkers GGZ Rivierduinen (hebben) ervaren en met welke reden(en) ze de organisatie verlaten, kan GGZ Rivierduinen optimaal leren van de (uitstromende) medewerkers waardoor toekomstig verloop gereduceerd kan worden.

Er zal een combinatie van literatuur-, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek plaatsvinden om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Het literatuuronderzoek is uitgevoerd aan de hand van wetenschappelijke bronnen. Voor de uitvoering van het kwalitatieve onderzoek zijn interviews gehouden met medewerkers, die werkzaam waren in een schaarse beroepsgroep bij GGZ Rivierduinen, die de organisatie gingen verlaten. Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een enquête. De enquête is uitgezet onder alle medewerkers die behoren tot de doelgroep van dit onderzoek.

In het eerste hoofdstuk van dit onderzoek is de situatieschets beschreven, waarvoor een uitgebreid vooronderzoek heeft plaatsgevonden. Vervolgens is de probleemformulering beschreven. Daarna zijn de uitwerkingen van het literatuuronderzoek beschreven. Na het theoretisch kader is de methodologie voor het praktijkonderzoek beschreven, waarnaar vervolgens de resultaten van het praktijkonderzoek worden beschreven. Na het analyseren van de resultaten zijn de conclusie en de discussie geformuleerd. Tot slot worden aanbevelingen gedaan en is een implementatieplan opgenomen.

Hoofdstuk 1 | Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt een situatieschets gegeven van GGZ Rivierduinen. Als eerste zal een algemene beschrijving van de organisatie worden weergegeven. Vervolgens worden de externe- en interne analyse omschreven. Daarna wordt geschetst hoe Human Resources (HR) zich positioneert in de organisatie en tot slot zal een schets worden gegeven van de problematiek.

1.1 Beschrijving van de organisatie

GGZ Rivierduinen is een zorginstelling die geestelijke gezondheidszorg biedt aan inwoners van het noorden en midden van Zuid-Holland. Deze zorg bieden ze aan huis, in een polikliniek of een kliniek. GGZ Rivierduinen behandelt en begeleidt ouderen, volwassenen, jongeren en kinderen (GGZ Rivierduinen, z.j.-a).

Het hoofdkantoor van GGZ Rivierduinen is gevestigd in Leiden. De andere locaties van GGZ Rivierduinen zijn gevestigd in Alpen aan den Rijn, Gouda, Katwijk, Leidschendam, Lisse, Noordwijkerhout, Oegstgeest, Voorhout en Zoetermeer (GGZ Rivierduinen, z.j.-e). Het logo van GGZ Rivierduinen en de betekenis erachter zijn opgenomen in bijlage 1.1.

GGZ Rivierduinen is een non-profit organisatie. In de jaarrekening van 2018 staat dat GGZ Rivierduinen in 2018 uitkomt op een positief resultaat van €1 miljoen. In 2017 was er nog een negatief resultaat van €0,4 miljoen. Na twee moeilijke jaren is het jaar 2018 met een positief resultaat afgerond (GGZ Rivierduinen, 2019a).

De missie van GGZ Rivierduinen luidt: *‘Beter binnen bereik’*
GGZ Rivierduinen biedt specialistische geestelijke gezondheidszorg aan mensen met complexe psychische en psychiatrische aandoeningen. Dit doet GGZ Rivierduinen vanuit het perspectief van de cliënt, gericht op het behoud en het versterken van de eigen regie en in de omgeving die bij de cliënt bekend is (GGZ Rivierduinen, 2018).

De visie van GGZ Rivierduinen is: *‘Samen bouwen aan herstel’*
De visie op herstel vormt de basis voor de manier waarop de zorg wordt ingericht, de doelen die hierbij worden nagestreefd en hoe GGZ Rivierduinen zich wil vernieuwen en ontwikkelen (GGZ Rivierduinen, 2018).

Rivierduinen zijn van oudsher plaatsen waar mensen zich veilig voelen, tot rust kunnen komen en aan kunnen sterken. Dit is dan ook wat GGZ Rivierduinen wil zijn voor mensen met psychiatrische problemen: een plek waar zij kunnen werken aan herstel, een plek waar beter binnen bereik is (GGZ Rivierduinen, z.j.-b).

In het organogram van GGZ Rivierduinen is te zien dat GGZ Rivierduinen in de eerste lijn wordt toegezien door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht wordt gevormd door zes professionals, die zich volop inzetten voor GGZ Rivierduinen. In de tweede lijn wordt GGZ Rivierduinen bestuurd door de Raad van Bestuur. In de Raad van Bestuur zijn twee professionals werkzaam. Verder is in het organogram te zien dat de verschillende afdelingen onderverdeeld zijn in vijf zorgfuncties en een ondersteunende afdeling. De zorgfuncties zijn: Poliklinische Psychiatrie, Acute Psychiatrie, Wijkgerichte Psychiatrie, Herstelvoorzieningen en Eetstoornissen Ursula. Het zesde bedrijfs onderdeel is het Servicebedrijf, zij verlenen secundaire diensten door de zorgfuncties te ondersteunen in het realiseren van het aanbod van zorgverlening (M. van Duijn, persoonlijke communicatie, 21 april 2020). Het gehele organogram van GGZ Rivierduinen is te vinden in bijlage 1.2.

In dit onderzoek zal het begrip ‘schaarse beroepsgroepen’ centraal staan. Schaarre beroepsgroepen zijn functies bij GGZ Rivierduinen die schaars zijn op de arbeidsmarkt. Voor dit onderzoek is er een selectie gemaakt van functies waarbij de hoogste problematiek ligt. De functies die behoren tot de schaarse beroepsgroepen zijn Psychiater, Klinisch psycholoog, GZ-psycholoog, Psychiatrisch Verpleegkundige, Sociaal Psychiatrisch Verpleegkundige, Verpleegkundig Specialist GGZ en Casemanager. In elk van de vijf zorgfuncties is er minimaal één schaarse beroepsgroep werkzaam, waardoor alle vijf de zorgfuncties betrokken zijn bij het onderzoek.

Producten en/of diensten

GGZ Rivierduinen biedt behandeling en begeleiding aan mensen met verschillende ziektebeelden (GGZ Rivierduinen, z.j.-a). In 2019 telde Zuid-Holland in totaal bijna 3,7 miljoen inwoners (CBS, 2020c). Waarvan GGZ Rivierduinen in 2018 aan ruim 1600 cliënten zorg verleende (GGZ Rivierduinen, 2018). Een greep uit de ziektebeelden zijn ADHD, autisme, dementie, eetstoornissen, niet aangeboren hersenletsel, persoonlijkheidsstoornissen, stemmingsklachten en mensen met een verstandelijke beperking. De meest voorkomende behandelingen die GGZ Rivierduinen biedt zijn dagbehandeling, dagbesteding en werk, generalistische basis GGZ, opnames in klinieken, poliklinische behandelingen, wonen en wijkteams voor de psychiatrie (GGZ Rivierduinen, z.j.-a).

Historie GGZ Rivierduinen

Eind 19^e eeuw werd de klinische psychiatrie opgericht in Kasteel Endegeest in Oegstgeest. In het begin van de 20^e eeuw werden Sint Bavo en Sancta Maria te Noordwijkerhout en Noordwijk opgericht. Sint Bavo en Sancta Maria fuseerden in 1991 tot psychiatrisch ziekenhuis Langeveld. In 1948 ontstond de Robert-Fleury Stichting in Leidschendam. Op 1 januari 2000 ontstond de Rijngeest Groep door een fusie tussen psychiatrisch ziekenhuis Endegeest, RIBW Zuid-Holland Noord, RIAGG Zuid-Holland-Noord en het Centrum voor Psychiatrie Langeveld (GGZ Rivierduinen, z.j.-d)

GGZ Rivierduinen is op 1 januari 2005 ontstaan door een fusie tussen de Rijngeest Groep en de Robert-Fleury Stichting (GGZ Rivierduinen, z.j.-d). Een geheel overzicht van de historie van GGZ Rivierduinen is in de vorm van een figuur te vinden in bijlage 1.3.

Situatie voorafgaand aan het vraagstuk

Senior HR-adviseur bij GGZ Rivierduinen, Corts (2020), geeft aan dat in de geestelijke gezondheidszorg de afgelopen jaren vele veranderingen hebben plaatsgevonden. Er is een wetswijziging geweest op het gebied van financiering en de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten is gewijzigd naar Zorgverzekeringswet en Wet Langdurige Zorg. Daarnaast was de komst van de Wet Maatschappelijke ondersteuning en de Jeugdwet (persoonlijke communicatie, 31 maart 2020).

De uitvoering van de verschillende financieringswetten werd steeds ingewikkelder. Binnen de Zorgverzekeringswet ontstonden twee financieringsstromen: de generalistische basis GGZ en de specialistische GGZ. Generalistische basiszorg GGZ is bedoeld voor mensen met lichte tot matige klachten, waarbij de behandeling vaak van korte duur is en veelal klantgericht. Specialistische GGZ richt zich op complexe stoornissen waar gespecialiseerde inzet voor nodig is. Voor de generalistische GGZ en de specialistische GGZ werden aparte productieafspraken gemaakt met de zorgverzekeraars. Productie in de zorg is als het ware het verzorgen en behandelen van cliënten (B. Corts, persoonlijke communicatie, 31 maart 2020).

Een geïntegreerde GGZ-instelling als GGZ Rivierduinen richt zich van oudsher op de specialistische GGZ. Maar om voldoende marktaandeel te houden en nieuwe cliënten te ontvangen, ging GGZ Rivierduinen ook meer generalistische basis GGZ leveren. Na verloop van tijd verleende GGZ Rivierduinen meer generalistische basis GGZ dan met de zorgverzekeraars was afgesproken. Hierdoor kreeg GGZ Rivierduinen een deel van de verleende hulp niet of maar deels vergoed. Hierdoor ontstonden grote tekorten, met op het hoogtepunt een tekort van vijf miljoen euro. GGZ Rivierduinen is van oorsprong een 'rijk' bedrijf, dus voor één jaar konden ze zich dit veroorloven. Maar jaar in jaar uit zou GGZ Rivierduinen dit financieel niet volhouden. Er moest dus ernstig worden bezuinigd (B. Corts, persoonlijke communicatie, 31 maart 2020).

De eerste stap die GGZ Rivierduinen heeft gezet om tekorten op te vangen was het verkopen van onroerend goed. Dit bood eenmalig hogere inkomsten, maar het was geen structurele oplossing voor de financiële problemen waar GGZ Rivierduinen mee kampte. GGZ Rivierduinen moest zich opmaken voor een reorganisatie op flink tempo. De reorganisatie zorgde voor een inkrimping in het personeelsbestand. Uit analyses bleek dat GGZ Rivierduinen te veel en te hooggeschoold personeel had, waardoor ook bijvoorbeeld de psychotherapeuten en de GZ-psychologen moesten inkrimpen. Tussen 2014 en 2017 is GGZ Rivierduinen gekrompen van ongeveer 2600 medewerkers naar 2000/2100 medewerkers (B. Corts, persoonlijke communicatie, 31 maart 2020).

De wijze waarop de reorganisatie heeft plaatsgevonden was vooral snel en efficiënt. Vele medewerkers moesten, bijna van de ene op de andere dag, gedwongen vertrekken. Tot dan toe was niet eerder sprake geweest van dermate ingrijpende maatregelen. Door de wijze van inkrimping kreeg GGZ Rivierduinen een slecht werkgeversimago. Hierdoor vertrokken uit eigen initiatief nog meer medewerkers, met name hooggeschoolde medewerkers die vrij snel daarna weer hard nodig waren om de specialistische zorg te kunnen blijven bieden. Het vrijwillige verloop heeft ervoor gezorgd dat het verloop hoger was dan gepland (B. Corts, persoonlijke communicatie, 31 maart 2020).

Eind 2017 kwam een ommekeer, waarbij het inzicht groeide dat de organisatie meer baat zou hebben bij het verwerven van meer inkomsten, dan verder te bezuinigen op de uitgaven. Om die inkomsten te kunnen genereren was behoefte aan meer hooggeschoolde medewerkers, waarbij GGZ Rivierduinen op dat moment niet zo goed bekend stond. In de loop van 2018 werd het belangrijk geacht om een beter werkgeversimago te gaan creëren. In diezelfde periode kwam bij de HR-afdeling het besef dat de werving van personeel om een hogere prioritering vroeg en dat het toen nog gebruikelijke werven van nieuwe medewerkers via advertenties achterhaald was. Op grond van een goed onderbouwde business case heeft de HR-manager toen een recruitment afdeling opgezet. Vanaf dat moment is steeds meer werk gemaakt van recruitment, zodat vacatures beter en sneller vervuld konden worden (B. Corts, persoonlijke communicatie, 31 maart 2020).

Met de instroom van personeel gaat het nu de goede kant op, maar de achterdeur blijkt nog altijd 'open' te staan. Om het tekort van medewerkers te reduceren wordt nu volop aandacht besteed aan het 'sluiten' van de achterdeur.

1.2 Context van het vraagstuk

In 2019 zijn de HR-adviseurs gestart met het voeren van face-to-face exitgesprekken met medewerkers die de organisatie gingen verlaten. Eerder werd dit gesprek door de manager van de medewerker gevoerd, of kon het worden volstaan met het invullen van een uitgebreide vragenlijst. Medewerkers van de HR-afdeling concludeerde dat de gesprekken tussen de manager en de medewerker veelal werden overgeslagen, om deze reden hebben de HR-adviseurs van GGZ Rivierduinen de verantwoordelijkheid op zich genomen. In september 2019 is een nieuwe vragenlijst geïntroduceerd waarvan de resultaten eenduidig geanalyseerd kunnen worden. Vanaf september 2019 tot maart 2020 zijn slechts dertig vragenlijsten ingevuld, waarvan het veertien keer een medewerker betreft die werkzaam was in een schaarse beroepsgroep. Deze vertrekkende medewerkers geven veelal als doorslaggevende reden van vertrek dat ze elders een uitdagendere functie hebben gevonden of dat er meer doorgroeimogelijkheden zijn. De redenen die hebben meegespeeld om GGZ Rivierduinen te verlaten hebben ook veelal te maken met een uitdagendere functie of doorgroeimogelijkheden. Enkele medewerkers geven aan dat de meegespeelde reden van vertrek de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn. Een overzicht van de vertrekredenen van alle medewerkers waarmee een exitgesprek is gevoerd én de vragenlijst is ingevuld, is te vinden in bijlage 1.7 in figuur B1.4 en B1.5.

Naast de exitgesprekken wordt er, ook sinds 2019, een vragenlijst vanuit Care2Care verstuurd naar alle medewerkers die de organisatie verlaten, ongeacht de vertrekredenen. De resultaten van dit onderzoek zijn in een geanonimiseerde vorm door GGZ Rivierduinen in te zien. De meest genoemde vertrekredenen zijn de manier van werken in de organisatie, de aansturing door de leidinggevende en de reisafstand. Een overzicht van de vertrekredenen is opgenomen in bijlage 1.7 in figuur B1.6.

Wat opvalt is dat het onderzoek van Care2Care andere vertrekredenen weergeeft dan de vragenlijst die wordt ingevuld naar aanleiding van een exitgesprek. Dit kan te maken hebben met het feit dat bij het exitgesprek persoonlijk contact is met de medewerker en er ruimte is voor (door)vragen. Met de resultaten die voortkomen uit de exitgesprekken en het onderzoek van Care2Care heeft GGZ Rivierduinen tot nu toe vrijwel niets gedaan, wegens andere prioriteiten en een gebrek aan tijd. De HR-medewerkers hebben momenteel geen inzicht in de redenen waarom medewerkers in schaarse beroepsgroepen de organisatie verlaten en hoe ze hierop kunnen inspelen.

Wanneer GGZ Rivierduinen dit probleem niet aanpakt kan het resulteren in een hoger verloop. GGZ Rivierduinen krijgt dan namelijk geen grip op de vertrekredenen van medewerkers die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen. Hierdoor kan ook niet ingespeeld worden op de wensen die medewerkers eigenlijk hadden gehad. Het is voor GGZ Rivierduinen daarom van uitermate groot belang dat ze gaan leren van de medewerkers die de organisatie gaan verlaten. Zodat het verloop reduceert, genoeg personele capaciteit is op de werkvloer en de cliënten de zorg kunnen krijgen die ze nodig hebben.

1.3 Externe analyse

In deze paragraaf zal gekeken worden naar de externe factoren die van invloed zijn op de huidige problematiek bij GGZ Rivierduinen. Dit zal worden gedaan aan de hand van de DESTEP-analyse (Kleijn & Rorink, 2016)

De onderzoeker heeft de keuze gemaakt om de externe analyse te formuleren aan de hand van de DESTEP-analyse omdat je door middel van deze analyse de niet beïnvloedbare elementen rondom het vraagstuk in kaart kan brengen. Hiermee hoopt de onderzoeker nieuwe inzichten te verkrijgen over de externe omgeving van het vraagstuk. De DESTEP-analyse bestaat uit zes factoren die samen een beeld geven van de macro-economische omgeving waarin GGZ Rivierduinen zich bevindt (Kleijn & Rorink, 2016). Onderstaand worden alle zes de factoren toegelicht.

1.3.1 Demografische factoren - bevolking

GGZ Rivierduinen behoort tot de sector Zorg & Welzijn. In deze sector waren in 2018 ruim 1,3 miljoen mensen werkzaam in Nederland. Van deze werknemers is 82,1% een vrouwelijke medewerker. Van de vrouwelijke werknemers werkt slechts 17,6% voltijd. Bij de mannelijke werknemers in de sector Zorg & Welzijn werkt 58,8% voltijd (CBS, 2019c).

De totale Nederlandse bevolking bestond in 2019 uit ruim zeventien miljoen mensen (CBS, 2019d). Ongeveer elf miljoen mensen behoorden in 2019 tot de leeftijdscategorie vijftien tot vijfenzeventig jaar, waarvan bijna negen miljoen mensen werkzaam waren (CBS, 2020a). Boven de 65 jaar waren ruim 3,3 miljoen inwoners in Nederland in 2019, dit betekent dat 19,2% van de totale bevolking in Nederland boven de 65 jaar is. In vergelijking tot het jaar 2000 was dit slechts 13,6% van de totale Nederlandse bevolking (CBS, 2019d). Voor de sector Zorg & Welzijn heeft de toename aan ouderen in Nederland serieuze gevolgen, omdat de werkende beroepsbevolking inkrimpt en de vergrijzing toeneemt (CBS, 2019c). Voor GGZ Rivierduinen kan dit betekenen dat er steeds meer zorg geleverd dient te worden, met minder medewerkers op de werkvloer.

Ook het aantal personen met een psychische aandoening neemt toe. Ruim vier op de tien mensen hebben in hun leven één of meerdere psychische aandoeningen. De drie hoofdgroepen van psychische aandoeningen zijn stemmingsstoornissen, angststoornissen en middelenstoornissen. Eén op de vijf mensen heeft in het leven een dergelijke stoornis gehad (De Graaf, Ten Have & Van Dorsselaer, 2010). Voor GGZ Rivierduinen kan dit tevens een toename in werkzaamheden betekenen.

1.3.2 Economische factoren - personeelstekort in de zorg

In het eerste kwartaal van 2019 was het verloop van medewerkers ruim 118 duizend in de sector Zorg & Welzijn (CBS, 2019b). Het aantal openstaande vacatures had in het eerste kwartaal van 2019 de teller van 35,7 duizend bereikt. In het tweede kwartaal van 2019 zijn daar nog eens 2,7 duizend openstaande vacatures bij gekomen. Vergeleken met het eerste kwartaal van 2019 zijn het aantal banen in de zorg in het tweede kwartaal van 2019 toegenomen met dertien duizend. Het aantal banen en openstaande vacatures in de zorg neemt de laatste maanden alleen maar toe (CBS, 2019a). GGZ Rivierduinen heeft ook te maken met een hoog uitstroompercentage. Voor vertrekkende medewerkers moet vervanging worden gezocht, dit gaat moeizaam omdat vele zorgmedewerkers schaars zijn op de arbeidsmarkt.

1.3.3 Sociaal-culturele factoren - levensstijl Millennials

In 2030 bestaat meer dan 50% van de beroepsbevolking uit Millennials (Kager, 2018). Millennials, ook wel bekend als 'generatie Y' of 'generatie Einstein', zijn mensen die geboren zijn tussen 1985 en

2000 (Becker, 1992). Millennials zijn opgegroeid met de gedachte dat alles mogelijk is en met het idee dat zij zelf mogen bepalen wat ze met hun leven zullen doen (Kramer, Westermann, Launspach, 2017). Millennials erkennen een keuzevrijheid, waardoor zij doorgaans verwachtingen hebben van zowel hun loopbaan als hun privéleven (Snijder, 2018). Millennials hechten meer waarde aan kansen voor persoonlijke groei en ontwikkeling, dan aan een levenslange loopbaan bij eenzelfde organisatie. Millennials zijn hierdoor minder toegewijd aan één werkgever en zijn hierdoor sneller bereid om van werkgever te veranderen vergeleken met de voorgaande generaties. Daarnaast verwachten Millennials dat hun carrière gevarieerder zal zijn dan de carrière van de voorgaande generaties. Ze zullen regelmatig gas terugnemen en een ‘adempauze’ inlassen. Ze zijn goed in het zorgen voor zichzelf, maar ze lassen ook pauzes in om te zorgen voor anderen (ManpowerGroup, 2016).

De leeftijd van Millennials is in het jaar 2020 tussen de negentien en de 35 jaar oud. Millennials vormen bij GGZ Rivierduinen een groot gedeelte van het personeelsbestand. Ruim 28% van de medewerkers van GGZ Rivierduinen behoren tot de leeftijdscategorie negentien tot en met 35 jaar (Pensioenfonds Zorg & Welzijn, 2020). Als er gekeken wordt naar het gemiddelde van de werkende beroepsbevolking in Nederland, dan bestaat ongeveer 25% van de werkende beroepsbevolking uit Millennials (CBS, 2020b). Vanuit de beschikbare data kan niet worden opgemaakt of deze groep bovengemiddeld uitstroomt bij GGZ Rivierduinen. Maar als Millennials bij GGZ Rivierduinen vaak van baan verwisselen, kost dit GGZ Rivierduinen tijd, moeite en geld (N. Klaver, persoonlijke communicatie, 25 februari 2020). Uit diverse onderzoeken is naar voren gekomen dat de kosten voor het vervangen van een vertrokken medewerker kan variëren van 30% tot wel 200% van het jaarsalaris van de desbetreffende medewerker (Nieuwenhuysse, 2017). Voor GGZ Rivierduinen is het dan ook van uitermate groot belang om medewerkers te behouden bij de organisatie.

1.3.4 Technologische factoren – technostress

De technologie blijft zich constant ontwikkelen. De technologie van tegenwoordig levert vele resultaten op. Maar daarentegen is in de loop van de jaren ook het begrip ‘technostress’ ontstaan. Technostress wordt vaak gedefinieerd als de frustratie die iemand ervaart met niet-werkende techniek (Van Egmond, Van Dam, Van Den Eerenbeemt, Hermans & Van Der Zwaan, z.j.). Volgens Van Egmond et al. (z.j.) is technostress een breder begrip dan alleen de frustraties met niet-werkende techniek. Volgens hen is de definitie van technostress: *“De stress en druk die men ervaart als gevolg van technologie, zij het door het omgaan met (de toepassing van) technologie, de constante communicatiestroom die er mogelijk uit volgt of de prikkels die het met zich mee brengt”*. Technostress brengt gevolgen met zich mee, enkele van deze gevolgen zijn fysieke-, psychische- en emotionele klachten. Wanneer iemand voor langere tijd technostress ervaart, zijn de effecten intenser. Personen kunnen te maken krijgen met een burn-out of langdurig verzuim (Van Egmond et al., z.j.).

GGZ Rivierduinen is in 2019 aan de slag gegaan met de RI&E PSA. RI&E staat voor Risico-Inventarisatie en- Evaluatie en PSA staat voor psychosociale arbeidsbelasting. GGZ Rivierduinen heeft onderzocht welke factoren van invloed zijn op de PSA. Dit hebben ze gedaan aan de hand van een digitale vragenlijst, aangevuld met kwalitatief onderzoek. Door een gecertificeerde arbeids- en organisatiedeskundige is aangegeven welke stressoren en energielekken bij GGZ Rivierduinen de PSA verhogen. Eén van de factoren waar onderzoek naar is gedaan, is technostress. Uit dit onderzoek is gebleken dat 30% van de medewerkers van GGZ Rivierduinen hoog scoren op technostress. Dit betekent dat 30% van de medewerkers veel technostress ervaren. De arbeids- en organisatiedeskundige geeft aan dat technostress een effect op stress heeft (Zorg van de Zaak, 2020). Technostress heeft dus gevolgen voor medewerkers.

1.3.5 Ecologische factoren – COVID-19

Het nieuwe coronavirus veroorzaakt de ziekte COVID-19 (RIVM, z.j.). Op 12 maart 2020 werden in Nederland vergaande maatregelen ingevoerd tegen de verspreiding van het coronavirus. Eén van de maatregelen die op 12 maart 2020 tijdens de persbijeenkomst werd aangekondigd was: ‘Mensen in heel Nederland worden opgeroepen zoveel mogelijk thuis te werken of de werktijden te spreiden’ (Rijksoverheid, 2020). Aan zowel de organisaties als de medewerkers werd veel flexibiliteit gevraagd. Organisaties deden alles om zo goed en snel mogelijk het werken op afstand een succes te laten worden. Ondanks dat veel gefaciliteerd werd, bracht het coronavirus problemen met zich mee. Voor

cliënten van GGZ Rivierduinen konden face-to-face afspraken met een psychiater of psycholoog niet meer doorgaan en werd het visueel voortgezet. Het zal moeten uitwijzen of het coronavirus gevolgen heeft meegebracht voor de behandelingen van de cliënten. Het coronavirus is gelukkig niet hard toegeslagen bij de medewerkers van GGZ Rivierduinen. Maar ondanks dat moesten de lege gaten in het rooster, van de medewerkers die wél uitvielen vanwege ziekte, worden opgevuld. Het opvullen van de lege gaten in het rooster was vooral van belang van medewerkers die werkzaam zijn in de zorg (M. van Duijn, persoonlijke communicatie, 5 mei 2020).

Tevens heeft het coronavirus gezorgd voor een veranderende economie. Vele medewerkers kiezen in deze onzekere tijden voor zekerheid. Waardoor minder uitstroom van medewerkers naar buiten de organisatie is dan voorheen. Er blijkt wel meer interne beweging te zijn, dus medewerkers die binnen GGZ Rivierduinen op zoek zijn naar een andere functie. Voor dit onderzoek kan dit enige gevolgen opleveren (M. van Duijn, persoonlijke communicatie, 5 mei 2020).

1.3.6 Politiek-juridische gevolgen – verhoging van de AOW-leeftijd

In het jaar 2013 is de keuze gemaakt om de AOW-leeftijd te verhogen (De Beer, Van Dalen & Henkens, 2017). In 2020 en 2021 is de nieuwe AOW-leeftijd 66 jaar en vier maanden. In 2024 is de AOW-leeftijd 67 jaar (Pensioenfonds Zorg & Welzijn, 2019).

De stijging van de AOW-leeftijd heeft te maken met de hogere levensverwachtingen van de Nederlandse bevolking. Wanneer de AOW-leeftijd niet zal stijgen, zouden de generaties die nu de arbeidsmarkt betreden ongeveer dertig jaar van hun AOW kunnen genieten. De verhouding tussen het aantal jaren AOW-uitkering en het aantal jaren dat men werkt, komt dan scheef te liggen (De Beer, Van Dalen & Henkens, 2017). De stijging van de AOW-leeftijd brengt gevolgen met zich mee.

Eén van de gevolgen die de stijging van de AOW-leeftijd met zich meebrengt, is de verhoging van ziekteverzuim of arbeidsongeschiktheid bij organisaties (Ondernemen Met Personeel, 2019). In 2017 was de instroom in de arbeidsongeschiktheidsuitkering WIA met bijna 12 procent toegenomen. Het aantal medewerkers dat langdurig ziek is, is de afgelopen jaren ook hard gestegen. In 2020 waren 4800 werknemers van zestig jaar of ouder langdurig ziek. In 2016 was dit aantal gestegen naar 11.200 ouderen (Weel, 2018). GGZ Rivierduinen kent ook een lichte stijging van het aantal medewerkers dat in de WIA zit. In 2018 waren 91 medewerkers die een arbeidsongeschiktheidsuitkering kregen, in 2019 waren dit al 97 medewerkers (Pensioenfonds Zorg & Welzijn, 2020).

1.4 Interne analyse

In deze paragraaf zal een interne analyse gegeven worden van GGZ Rivierduinen. De interne analyse zal weergegeven worden aan de hand van het 7s-model van McKinsey (Marcus & Van Dam, 2015).

De onderzoeker heeft gekozen om de interne analyse te formuleren aan de hand van het 7s-model omdat deze analyse een overzichtelijke weergave beschrijft van de interne factoren die van invloed zijn op het vraagstuk. Middels het 7s-model hoopt de onderzoeker inzicht te verkrijgen op de interne factoren en of deze factoren goed op elkaar zijn afgestemd. Het 7s-model van McKinsey bestaat uit zeven factoren, namelijk significante waarden, strategie, systemen, structuur, stijl, personeel en vaardigheden. Het doel van deze factoren is om de belangrijkste factoren binnen een organisatie zo goed mogelijk op elkaar af te kunnen stemmen, met als resultaat een goede functionering (Marcus & Van Dam, 2015).

1.4.1 Significante waarden

De missie en visie van GGZ Rivierduinen zijn beschreven in paragraaf 1.1 van dit hoofdstuk. Naast de missie en de visie heeft GGZ Rivierduinen drie kernwaarden, deze zijn onderstaand beschreven in figuur 1.1.

VAKMANSCHAP

Vakmanschap heeft te maken met deskundigheid, veiligheid en integriteit, zowel persoonlijk als professioneel. Dit houdt in dat we werken volgens de laatste inzichten en onze vaardigheden beschikbaar stellen. Ook houden we rekening met 'de menselijke maat'. De leefwereld van de cliënt is leidend, naast de wet- en regelgeving. We zetten ons in voor het herstel van onze cliënt, met de juiste samenwerkingspartners. Vakmanschap betekent ook dat we zorgen voor een goede registratie en verantwoording. En dat we creatief zijn; binnen de gestelde kaders zoeken we naar oplossingen.

VERTROUWEN

We zijn te vertrouwen in het persoonlijke contact en de afspraken die we maken. Afspraken komen we na. Ook zijn we dienstbaar en servicegericht naar de cliënt, zijn naasten en onze samenwerkingspartners. We wisselen onderling informatie uit om te zorgen dat de cliënt zich weer zo goed mogelijk kan redden in de maatschappij. Ook voor collega's onderling staat vertrouwen hoog in het vaandel. Vertrouwen wil zeggen: "Ik weet niet wat je doet, maar ik ga ervan uit dat je het juiste doet. En ik geef je de bewegingsvrijheid om naar eigen inzicht te handelen."

VERBINDEN

We zetten ons in voor een goede verbinding met onze cliënten en hun naasten. Met als doel: samen werken aan herstel. Alle afdelingen, regio's en zorgfuncties staan met elkaar in contact. Verbinding komt ook tot uiting in de betrokkenheid van professionals die samenwerken als team, voor en met de cliënt: jouw cliënt is mijn cliënt. Daarnaast betekent verbinden voor ons dat we het samen met andere organisaties doen. En dus nemen we het initiatief om alle kennis en expertise van de verschillende betrokkenen rondom een cliënt met elkaar te koppelen. Samen komen we er wel!

Figuur 1.1. Kernwaarden GGZ Rivierduinen. Overgenomen van meerjarenstrategie 2018–2021.

In alles wat binnen GGZ Rivierduinen gedaan wordt, staan de kernwaarden voorop. De uitdaging voor de komende jaren is het vertalen van de kernwaarden in onderscheidend gedrag. GGZ Rivierduinen wil dit realiseren door waar te maken wat vanzelfsprekend is en door op enkele punten écht bijzonder te zijn (GGZ Rivierduinen, 2018).

De bedrijfscultuur van GGZ Rivierduinen is volgens de indeling van Harrison (in Kluijtmans, 2014) een persoonscultuur. De ontwikkeling, competenties, behoeften en vaardigheden van medewerkers en cliënten staat bij GGZ Rivierduinen hoog in het vaandel. GGZ Rivierduinen heeft vele scholingsmogelijkheden. Met de Rivierduinen Academie wordt de zorg van vandaag en de toekomst geborgd. Dit wordt gedaan door op te leiden, bij te scholen en wetenschappelijk onderzoek te doen.

1.4.2 Strategie

Om de cliënten van GGZ Rivierduinen zo goed mogelijk te bedienen, worden zorgonderdelen zo optimaal mogelijk op elkaar aangesloten en wordt er goed samengewerkt met externe ketenpartners. De beleving van de cliënt is leidend en daarbij wordt de gedachte gehanteerd 'jouw cliënt, is mijn cliënt'. Hiermee wordt bedoeld dat samenwerking tussen behandelaren centraal staat bij GGZ Rivierduinen. Ze dienen in alle tijden elkaar te kunnen helpen met cliënten. Het verder ontwikkelen van de zorgfuncties staat de komende jaren hoog op de agenda (GGZ Rivierduinen, 2018).

GGZ Rivierduinen heeft in de meerjarenstrategie van 2018 tot 2021 verschillende doelstellingen opgenomen. Deze doelstellingen zijn zowel opgedeeld in thema's als in doelstellingen voor alle zorgfuncties. De doelstellingen die GGZ Rivierduinen heeft opgesteld zijn opgenomen in bijlage 1.4.

1.4.3 Systemen

Van Duijn (2020), Senior HR-adviseur bij GGZ Rivierduinen, vertelt dat GGZ Rivierduinen werkt met verschillende systemen om alles binnen de organisatie te regelen. GGZ Rivierduinen heeft verschillende algemene systemen, zoals ProActive, het Intranet en ValueCare. In het programma ProActive kan een medewerker declaraties invoeren en factureren. Het Intranet van GGZ Rivierduinen wordt gebruikt als communicatiemiddel en bibliotheek. Belangrijke interne berichten worden op het Intranet geplaatst, zodat iedere medewerker op de hoogte is. Daarnaast zijn gegevens te vinden op het Intranet, zo staan documenten online en kan een medewerker gemakkelijk in contact komen met collega's via een zoekfunctie. Het programma ValueCare geeft zicht op de zorgregistratie binnen GGZ Rivierduinen en biedt stuurinformatie voor managers (persoonlijke communicatie, 21 april 2020).

De drie meest belangrijke systemen op de werkvloer van GGZ Rivierduinen zijn de Employee Self Service (ESS)/Ortec Workforce Scheduling (OWS), het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) en Psygis Quarant. De ESS zorgt ervoor dat een medewerker op ieder moment inzicht heeft in zijn eigen rooster en dat van de rest van de afdeling. Via de ESS kan een medewerker het saldo bekijken en een verlofaanvraag indienen. ESS is onderdeel van OWS, het roosterprogramma wat veelal wordt gebruikt voor de functies die zich bezighouden met de primaire processen van GGZ Rivierduinen. Psygis Quarant wordt gebruikt voor de cliënten van GGZ Rivierduinen, medewerkers kunnen in Psygis Quarant bijvoorbeeld afspraken invoeren die ze hebben met cliënten. In het EPD kunnen rapportages worden ingevoerd en worden belangrijke gegevens van cliënten bijgehouden (M. van Duijn, persoonlijke communicatie, 21 april 2020).

De HR-afdeling maakt daarentegen vooral gebruik van Visma en Easycruit. In Visma is het personeelsdossier van iedere medewerker te vinden. Bij een in- en uitdiensttreding van een medewerker worden in Visma ook gegevens ingevoerd. In Visma zijn verschillende rapporten uit te draaien, bijvoorbeeld welke medewerkers uit dienst zijn getreden of hoeveel fte werkzaam is op een afdeling. Easycruit wordt voornamelijk gebruikt door de afdeling Recruitment. In Easycruit worden alle vacatures ingevoerd en kunnen onder andere kandidaten gekoppeld worden aan een vacature. Daarnaast kunnen geïnteresseerden digitaal reageren op de vacature, waardoor de kandidaat het wervingsproces digitaal kan doorlopen (M. van Duijn, persoonlijke communicatie, 21 april 2020).

1.4.4 Structuur

De organisatiestructuur gaat over de manier waarop het werk binnen de organisatie wordt verdeeld en wordt geregeld. Mintzberg onderscheidt vijf soorten organisatiestructuren. Volgens de organisatiestructuren van Mintzberg heeft GGZ Rivierduinen een structuur van professionele bureaucratie (Kluijtmans, 2014). GGZ Rivierduinen kent meerdere soorten specialismen. Elke medewerker is gespecialiseerd in het werk wat op zijn of haar afdeling gebeurt. De bekwaamheden die de organisatie en/of de cliënten nodig hebben worden gestandaardiseerd zodat de beste zorg geleverd kan worden (M. van Duijn, persoonlijke communicatie, 18 februari 2020).

1.4.5 Stijl

De stijl van GGZ Rivierduinen wordt getypeerd aan de hand van het kleurenmodel van De Caluwé & Vermaak (2019). De Caluwé & Vermaak (2019) hebben vijf manieren van denken over veranderingen in organisaties, deze zijn getypeerd door kleuren. De meest dominante kleur bij GGZ Rivierduinen is groen. Dit betekent dat GGZ Rivierduinen veel aandacht besteedt aan de groei van het personeel. Ze zijn bezig met leren, coaching, ontwikkeling en positieve motivatie. Het groendrukdenken van GGZ Rivierduinen is onder andere te zien in de interne Rivierduinen Academie. De Rivierduinen Academie biedt opleidingen, bij- en nascholing, wetenschappelijk onderzoek en stages (GGZ Rivierduinen, z.j.-c).

GGZ Rivierduinen heeft niet altijd op een 'groene' manier nagedacht over veranderingen in de organisatie. In 2017 is bij GGZ Rivierduinen een nieuwe Raad van Bestuur gevormd. De nieuwe Raad van Bestuur is richting het groendrukdenken gegaan. Bij de Raad van Bestuur voorafgaand aan de huidige Raad van Bestuur, was vooral het geel- en blauwdrukdenken dominant. Er vonden toen der tijd maatschappelijke ontwikkelingen plaats, zoals marktwerking, controle door verzekeraars, protocollen en procedures (J. Luijben, persoonlijke communicatie, 6 april 2020). Luijben (2020), HR-manager bij GGZ Rivierduinen, geeft aan dat er op bestuurlijk niveau toen een flinke dosis geel- en blauwdrukdenken overheen is gegaan. In de zorg kwamen toen spanningen, omdat dit niet hun manier van werken was. Medewerkers die al lang in de zorg werkten, herkenden zich niet meer in de organisatie (persoonlijke communicatie, 6 april 2020).

In 2017 is een nieuwe Raad van Bestuur aangesteld die meer oog had voor de zorg. Luijben (2020) vertelt dat na moeilijke jaren bij GGZ Rivierduinen, het nieuwe bestuur ervoor heeft gezorgd dat er weer met een positieve blik naar de organisatie wordt gekeken (persoonlijke communicatie, 6 april 2020).

1.4.6 Staf

GGZ Rivierduinen had in 2019 gemiddeld 2.293 medewerkers in dienst, bij elkaar werkten zij 1.650 FTE. In 2019 was ongeveer 77% van de werknemers een vrouw. De deeltijdfactor lag rond de 0,84. Ruim 23% van de medewerkers van GGZ Rivierduinen had een leeftijd tussen de 25 en de 34 jaar oud (GGZ Rivierduinen, 2020).

Bij GGZ Rivierduinen kunnen personen terecht voor verschillende soorten zorgbehoeftes. Medewerkers van GGZ Rivierduinen zijn dan ook gespecialiseerd in de zorg die zij bieden aan hun cliënten. Er zijn bijvoorbeeld vele medewerkers die de functie van psychiatisch verpleegkundige bekleden. De ene medewerker vervult haar functie bijvoorbeeld in de wijkzorg, terwijl de andere medewerker psychiatisch verpleegkundige is op de afdeling eetstoornissen. GGZ Rivierduinen kent dynamiek in zorgfuncties, waardoor ook veel dynamiek is onder de medewerkers.

1.4.7 Skills

Cliënten kunnen bij GGZ Rivierduinen terecht voor verschillende aspecten van de geestelijke gezondheidszorg. Hierbij is te denken aan eetstoornissen, autisme en een combinatie van een verstandelijke beperking en psychiatisch problematiek (GGZ Rivierduinen, z.j.-a).

GGZ Rivierduinen onderhoudt nauwe samenwerkingsrelaties met huisartsen, andere zorginstellingen en maatschappelijke organisaties om zo constant de meest passende zorg te kunnen bieden aan de cliënten. Medewerkers van GGZ Rivierduinen meten voortdurend de resultaten van de behandeling, zodat hier elk moment op gestuurd kan worden. Daarnaast staat het geven van zorg op een persoonlijke en betrokken wijze hoog in het vaandel (GGZ Rivierduinen, z.j.-b).

De schaarse beroepsgroepen moeten ook redelijk autonoom kunnen werken. Iemand die psychiater van beroep is, hecht waarde aan medische professionaliteit. Zodra de autonomie van een psychiater beperkt wordt door bijvoorbeeld huisregels te geven, dan wordt een psychiater belemmert in zijn werk. Medische professionaliteit vereist dat psychiaters hun verantwoordelijkheid voor kwalitatief goede zorg nemen, verantwoordelijkheden te delen met andere hulpverleners én verantwoording af te leggen over hun handelen. Hiermee verdienen zij als het ware hun professionele autonomie. Psychiaters kunnen dan op basis van wetenschappelijke inzichten en praktijkervaringen de beste zorg leveren aan iedere individuele patiënt (KNMG, z.j.).

Bovenstaand zijn alle zeven factoren van het 7-s model beschreven. In paragraaf 1.4.1 zijn de drie kernwaarden van GGZ Rivierduinen opgenomen: vakmanschap, vertrouwen en verbinden. De beschrijving van de strategie en structuur sluiten goed aan op het vakmanschap waar GGZ Rivierduinen voor staat. De skills staan voor het vertrouwen binnen de organisatie en de stijl van GGZ Rivierduinen is te herleiden naar het verbinden van cliënten en hun naasten. De samenhang tussen de kernwaarden en de andere zes factoren zijn goed op elkaar afgestemd en hangen samen met elkaar. De pijlen staan dezelfde kant op gericht bij GGZ Rivierduinen.

1.5 Positionering HR

In deze paragraaf zal de formatie van de HR-afdeling van GGZ Rivierduinen worden besproken. Het cluster HR van GGZ Rivierduinen heeft in totaal 28 medewerkers en drie stagiaires in dienst. Een overzicht van de HR-afdeling is weergegeven in bijlage 1.6.

In de meerjarenstrategie van 2018-2021 zijn twee doelstellingen opgenomen met betrekking tot de medewerkers van GGZ Rivierduinen. De eerste doelstelling is dat medewerkers tevreden zijn over hun werk en GGZ Rivierduinen als werkgever. Deze doelstelling is gekoppeld aan een minimaal rapportcijfer van een 8, wat voortkomt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat in eigen beheer is. De tweede doelstelling die GGZ Rivierduinen heeft opgenomen in de meerjarenstrategie is dat het ziekteverzuimpercentage maximaal 4% is (GGZ Rivierduinen, 2018). Het Cluster HR zal op een goede manier hierop moeten anticiperen, zodat deze doelstellingen behaald kunnen worden. Opvallend is dat het hoge uitstroompercentage en het behoud van medewerkers momenteel als prioriteit wordt gezien binnen de organisatie, maar het niet als doelstelling is opgenomen in de meerjarenstrategie van 2018-2021.

1.6 Beschrijving van de problematiek

Huidige situatie

Het uitstroompercentage van medewerkers in schaarse beroepsgroepen, die op eigen verzoek de organisatie verlieten, was in 2019 ruim 10% van de totale uitstroom in 2019. Dit percentage is exclusief de stagiaires die GGZ Rivierduinen in dienst had. In 2018 was het uitstroompercentage van medewerkers in schaarse beroepsgroepen, die op eigen verzoek de organisatie verlieten, nog 13% van de totale uitstroom exclusief stagiaires. In 2019 is al enige daling geweest van het aantal medewerkers dat de organisatie verliet op eigen verzoek én werkzaam was in schaarse beroepsgroepen. Maar desondanks is het uitstroompercentage nog steeds hoog.

GGZ Rivierduinen wil hier graag meer grip op krijgen, zodat de meest passende zorg geleverd kan worden aan cliënten. Om hier grip op te krijgen, willen ze graag te weten komen waarom medewerkers in schaarse beroepsgroepen op eigen verzoek de organisatie gaan verlaten. In 2019 heeft GGZ Rivierduinen een regiegroep werkgeverschap opgericht. Deze regiegroep houdt zich bezig met het werkgeversimago van GGZ Rivierduinen. Eén van de vele onderwerpen waar ze zich mee bezig houden is de uitstroom van personeel. Maar omdat het één van de vele onderwerpen is, wordt er te weinig aandacht aan besteed waardoor de problematiek niet verholpen wordt.

Wanneer een medewerker aangeeft ontslag te nemen bij GGZ Rivierduinen worden verschillende stappen gezet. De manager neemt actie om in Visma de uitdiensttredingsdatum en vertrekreden vast te leggen. Dan komt de afdeling personeels- en salarisadministratie in beweging. De afdeling personeels- en salarisadministratie zet de uitdiensttreding verder in gang bij alle systemen. Zij sturen de uitdiensttreding door naar de HR-adviseur van de desbetreffende unit. Daarnaast stuurt een medewerker van de personeels- en salarisadministratie een e-mail naar de vertrekkende medewerker. In deze e-mail staat algemene informatie over de uitdiensttreding en een link naar een enquête. De vertrekkende medewerker wordt gevraagd om deze enquête in te vullen. De enquête is een landelijk onderzoek van Care2Care. GGZ Rivierduinen heeft in februari 2019 toegezegd aan een tweejarig gezamenlijk, digitaal en doorlopend uitstroomonderzoek wat Care2Care in samenwerking met Presearch en tien andere werkgeversorganisaties uit de rest van het land organiseert. Omdat het een landelijk onderzoek is, is een benchmarking met andere organisaties mogelijk. Deze enquête wordt gestuurd naar iedere medewerker die uit dienst gaat bij GGZ Rivierduinen. Medewerkers die op eigen verzoek de organisatie gaan verlaten worden door één van de HR-adviseurs benaderd voor een verdiepend exitgesprek. In het exitgesprek wordt aan de vertrekkende medewerker een aantal vragen gesteld over de reden(en) van vertrek en de ervaring(en) van de medewerker met betrekking tot het dienstverband. Op basis hiervan hoopt GGZ Rivierduinen te leren van de medewerkers die de organisatie gaan verlaten. Zowel de enquête als het interview worden anoniem geregistreerd (J. Luijben, persoonlijke communicatie, 11 februari, 2020).

Uit de exitgesprekken en de enquêtes komen bruikbare resultaten naar voren, maar GGZ Rivierduinen doet hier tot nu toe weinig mee. Om het verloop van medewerkers in schaarse beroepsgroepen te reduceren, is het belangrijk dat naar deze gegevens gekeken wordt. Er is dus al enige kennis aanwezig over het verloop van personeel vanuit de exitgesprekken en de vragenlijsten van Care2Care, maar dit heeft tot nu toe niet structureel aandacht gehad.

Gewenste situatie

GGZ Rivierduinen wil meer inhoudelijk zicht krijgen op de redenen van vertrek van medewerkers die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen. De redenen van vertrek bestaan uit redenen die GGZ Rivierduinen niet kan beïnvloeden en redenen die GGZ Rivierduinen wél kan beïnvloeden. GGZ Rivierduinen heeft vooral interesse in de vertrekredenen waarbij invloed uitgeoefend kan worden. GGZ Rivierduinen wil graag inspelen op de redenen van vertrek, zodat medewerkers in toekomstige situaties blijven bij de organisatie in plaats van vertrekken. Van Duijn (2020) geeft aan dat GGZ Rivierduinen de redenen van vertrek wil aanpakken en blijven bijsturen. Een goed model dat hierbij aan de orde kan komen is de PCDA-cyclus. Er zal constant gekeken moeten worden naar de voornaamste redenen van vertrek, hoe dat 'probleem' verbeterd kan worden en hoe die verbetering

bewerkstelligt kan worden. De verbetering zal regelmatig gemeten moeten worden om te kijken of het gewenste effect wordt behaald (persoonlijke communicatie, 9 april 2020).

GGZ Rivierduinen werft nieuwe medewerkers met de boodschap “hier is de ruimte om het verschil te maken”. Deze boodschap moet op de werkvloer ook gerealiseerd worden. Met goede medewerkers kunnen de cliënten worden voorzien van goede zorg. De goede medewerkers, die kennis van zowel de organisatie als de cliënten bij zich dragen, dienen te worden behouden bij de organisatie. Een hoog verloop onder medewerkers in schaarse beroepsgroepen kan ook gevolgen hebben voor de cliënten. Op een afdeling waar cliënten met autisme zitten, kan onrust ontstaan als er veel wisseling van personeel is. Het is dus van groot belang om de redenen van vertrek van medewerkers in schaarse beroepsgroepen te ontdekken en hoe deze medewerkers behouden kunnen worden, zodat ze de organisatie minder snel verlaten (M. van Duijn, persoonlijke communicatie, 9 april 2020).

Hoofdstuk 2 | Probleemformulering

In dit hoofdstuk van het onderzoek zal vanuit verschillende aspecten worden gekeken naar het onderwerp van dit adviesrapport. De probleemformulering zal helder en concreet beschreven worden.

2.1 Aanleiding

Het verloop op eigen verzoek is bij GGZ Rivierduinen momenteel hoog, met name bij medewerkers die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen is dit een groot probleem. Ruim 10% van de totale uitstroom, exclusief stagiaires, was een medewerker die werkzaam was in een schaarse beroepsgroep die op eigen verzoek de organisatie heeft verlaten. Juist deze medewerkers zijn onmisbaar voor de primaire processen van GGZ Rivierduinen.

Het probleem is bij GGZ Rivierduinen ontstaan in 2014. GGZ Rivierduinen moest toen gaan inkrimpen, waardoor medewerkers ontslagen moesten worden. Niet veel later ging het beter met de economie en was er al snel een tekort aan personeel. De sfeer in de organisatie was onrustig en niet positief. In 2019 is een project voor het werkgeverschapsimago gestart, waar de wens is ontstaan om meer te gaan kijken naar de medewerkers die vertrekken. Zodat de organisatie kan leren van de medewerkers die de organisatie gaan verlaten.

Daarnaast hebben de huidige arbeidsmarkt en beroepsbevolking de afgelopen jaren veranderingen meegemaakt. Er is sprake van vergrijzing en ontgroening in de Nederlandse bevolking (CBS, 2019e). Het is voor GGZ Rivierduinen van groot belang dat medewerkers worden behouden bij de organisatie. Wanneer een medewerker de organisatie verlaat gaat er namelijk kennis verloren, neemt de werkdruk toe en zullen de wachtlijsten voor de geestelijke gezondheidszorg toenemen.

Het verloop van personeel in schaarse beroepsgroepen reduceren is niet alleen van belang voor de andere medewerkers van GGZ Rivierduinen die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, maar ook voor de cliënten en andere afdelingen van GGZ Rivierduinen.

2.2 Probleemstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek zal luiden:

“Hoe kan GGZ Rivierduinen de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, reduceren?”

2.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen hoe GGZ Rivierduinen medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, kan behouden bij de organisatie. Door erachter te komen hoe medewerkers GGZ Rivierduinen (hebben) ervaren en met welke reden(en) ze de organisatie verlaten, kan GGZ Rivierduinen optimaal leren van de (uitstromende) medewerkers waardoor toekomstig verloop gereduceerd kan worden. Het soort onderzoek dat zal worden uitgevoerd is voorschrijvend, dit zal gedaan worden middels kwalitatief- en kwantitatief onderzoek.

2.4 Deelvragen

Het antwoord op de hoofdvraag zal worden geformuleerd met behulp van onderstaande deelvragen. De deelvragen zijn opgedeeld in theoretische deelvragen en praktijkdeelvragen. Deze luiden:

Theoriedeelvragen

- Wat wordt verstaan onder uitstroom en welke redenen hebben medewerkers om een organisatie te verlaten?
- Wat is binden en boeien en welke factoren spelen hierbij een rol?
- Wat vinden medewerkers belangrijk in hun werk?
- Welke redenen heeft een organisatie om een medewerker te behouden?
- Welke interventies zou een organisatie kunnen inzetten om de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, te reduceren?
- Welke maatregelen treffen andere zorginstellingen om medewerkers te behouden en welke resultaten boeken ze daarmee?

Praktijkdeelvragen

- Hoe hebben medewerkers, die werkzaam waren in een schaarse beroepsgroep, hun dienstverband ervaren bij GGZ Rivierduinen en met welke reden(en) verlaten zij de organisatie?
- Hoe kan GGZ Rivierduinen ervoor zorgen dat medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, behouden blijven?

2.5 Doelgroep

De doelgroep van het onderzoek zijn de schaarse beroepsgroepen van GGZ Rivierduinen. De schaarse beroepsgroepen omvat de volgende functies: Psychiater, Klinisch psycholoog, GZ-psycholoog, Psychiatrisch Verpleegkundige, Sociaal Psychiatrisch Verpleegkundige, Verpleegkundig Specialist GGZ en Casemanager.

De medewerkers die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen zijn de doelgroep voor dit onderzoek omdat daar de grootste problematiek ligt. Ze zijn ontzettend belangrijk in het primaire proces van GGZ Rivierduinen, maar kunnen tegelijkertijd gemakkelijk een nieuwe baan elders vinden omdat ze schaars zijn op de arbeidsmarkt. De overige medewerkers die werkzaam zijn bij GGZ Rivierduinen zijn ook van groot belang voor de bedrijfsvoering van GGZ Rivierduinen. Uit vooronderzoek is echter gebleken dat bij de medewerkers, die niet werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, een natuurlijk verloop is. Tevens zijn deze medewerkers 'sneller' te vervangen en zijn ze minder schaars op de arbeidsmarkt. Om de problematiek rondom de uitstroom van medewerkers bij GGZ Rivierduinen aan te pakken, zal onderzoek gedaan worden naar de medewerkers die één van bovenstaande functies uitoefenen.

2.6 Stakeholders

Medewerkers uit schaarse beroepsgroepen

Wanneer de adviezen die voortkomen uit het onderzoek geïmplementeerd worden in de organisatie, zal dit zorgen voor een lager verloop van medewerkers in schaarse beroepsgroepen. Voor de medewerkers die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen kan dit tot gevolg hebben dat de werkdruk lager wordt en/of er meer eenheid binnen het team ontstaat.

HR-afdeling

Het verloop van personeel kost de HR-afdeling tijd en moeite. Wanneer een medewerker de organisatie verlaat op eigen verzoek, dan komt er zowel een HR-adviseur als de afdeling personeels- en salarisadministratie (PSA) bij kijken. Daarnaast komt er ook een vacature vrij. Er zullen intakes, sollicitatiegesprekken en arbeidsvoorwaardengesprekken plaatsvinden waarbij de afdeling recruitment nauw betrokken is. Als er minder verloop van personeel is binnen de organisatie zal dit voor de HR-afdeling tijd schelen. Deze tijd kunnen medewerkers dan gebruiken voor andere taken.

Regiegroep werkgeverschap

GGZ Rivierduinen heeft een regiegroep werkgeverschap. Deze regiegroep houdt zich bezig met het werkgeversimago van GGZ Rivierduinen. Een onderdeel hiervan is de uitstroom van personeel. Wanneer medewerkers de organisatie gaan verlaten, om welke reden dan ook, zal dit via mond-tot-

mond communicatie worden doorgegeven. Hiermee kan het werkgeversimago van GGZ Rivierduinen worden aangetast.

Management

Het verloop van personeel kost veel geld. Voor elke medewerker in een schaarse beroepsgroep die de organisatie verlaat, zal een nieuwe kandidaat aangetrokken moeten worden. Gegeven de arbeidsmarktkrapte is de kans klein dat voor een medewerker die moet worden vervangen er direct aansluitend een opvolger beschikbaar is. Maar naast dat het geld kost, kan het ook ten koste gaan van de diensten die worden geleverd. Medewerkers die werkzaam zijn in een schaarse beroepsgroep verlenen iedere dag zorg aan cliënten die dit nodig hebben. Als personeel uitstroomt, kan dit zorgen voor personeelstekorten. Hierdoor zullen de diensten die geleverd worden niet aan de kwaliteit voldoen die het management voor ogen heeft.

Cliënten en hun naasten

Voor de cliënten en hun naasten is het reduceren van personeelsverloop ook van belang. Wanneer de uitstroom van medewerkers gereduceerd wordt, zullen de personeelstekorten afnemen. De kans dat de wachttijden van behandeling afnemen is reëel, er zal meer continuïteit zijn en de cliënten zullen voor langere tijd dezelfde behandelaar hebben waardoor de kennis over de cliënt op peil blijft.

2.7 Betrokken medewerkers

Voor dit vraagstuk van GGZ Rivierduinen zijn alle medewerkers betrokken die vallen in de doelgroep van dit onderzoek. Medewerkers die werkzaam zijn in een schaarse beroepsgroep en de organisatie (binnenkort) gaan verlaten, worden uitgenodigd worden voor een interview. Verder wordt aan alle medewerkers die werkzaam zijn in een schaarse beroepsgroep een enquête toegestuurd. Er is voor gekozen om alle medewerkers de enquête toe te sturen, zodat iedereen zijn stem kan laten horen als hij/zij dat wil.

2.8 Afbakening

Het verloop op eigen verzoek is bij GGZ Rivierduinen hoog. In 2019 verliet ruim 27% van de totale uitstroom GGZ Rivierduinen op eigen verzoek, exclusief stagiaires. Er is een keuze gemaakt om het onderzoek te focussen op alleen de uitstroom op eigen verzoek in plaats van te kijken naar de gehele uitstroom omdat GGZ Rivierduinen graag wil leren van de medewerkers die de organisatie verlaten. Wanneer gekeken wordt naar het gewenste verloop, zitten er ook medewerkers tussen die bijvoorbeeld niet bij de organisatie passen, hun proeftijd niet zijn doorgekomen of medewerkers die tijdelijk gedetacheerd zijn. Het gewenste verloop is voor GGZ Rivierduinen in enkele gevallen ook uitermate vervelend, maar hier willen ze momenteel niet de focus op leggen omdat er ook medewerkers tussen zitten die ze niet per se willen behouden. GGZ Rivierduinen heeft ervoor gekozen om de focus nu te leggen op de medewerkers die op eigen verzoek de organisatie verlaten, omdat ze denken dat ze daar het meest van kunnen leren en daar momenteel de meeste prioriteit ligt.

Het primaire proces bij GGZ Rivierduinen is het verlenen van zorg aan cliënten. Zorgpersoneel is hiervoor van uitermate groot belang, maar het hebben van voldoende capaciteit in de zorg is in de huidige maatschappij lastig. GGZ Rivierduinen herkent dit probleem ook. Wanneer een medewerker de organisatie verlaat, is het lastig om een nieuwe collega te werven. In dit onderzoek zal daarom alleen onderzoek worden gedaan naar medewerkers die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, omdat daar de meeste prioriteit ligt. In 2019 was namelijk 50% van de uitstroom op eigen verzoek een medewerker die werkzaam is in een schaarse beroepsgroep, terwijl de medewerkers in schaarse beroepsgroepen 'slechts' 37% is van het totale personeelsbestand van GGZ Rivierduinen.

Hoofdstuk 3 | Theoretisch kader

In dit hoofdstuk van het onderzoek zal vanuit theoretische inzichten worden gekeken naar het vraagstuk van dit onderzoek. Door middel van het beantwoorden van de theoretische deelvragen zal een overzichtelijke weergave worden weergegeven van de relevante theorieën en bestaande ervaringen met betrekking tot het vraagstuk. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt het conceptueel model van dit onderzoek afgebeeld.

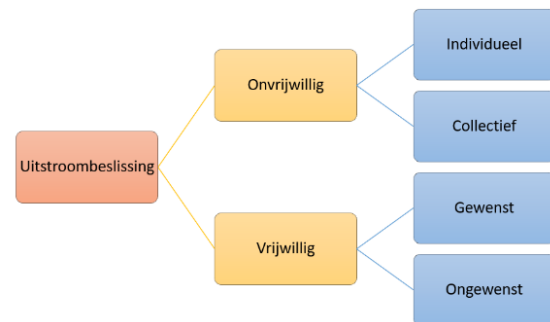
3.1 Uitstroom

Waarom kiezen medewerkers ervoor om een organisatie te verlaten? Dat is één van de vragen die centraal staat in deze paragraaf. In deze paragraaf zal namelijk antwoord gegeven worden op de deelvraag:

‘Wat wordt verstaan onder uitstroom en welke redenen hebben medewerkers om een organisatie te verlaten?’

Kluijtmans (2014) geeft aan dat uitstroom een proces is waarbij een medewerker, of een groep medewerkers, de organisatie verlaat. Price (1977) definieert personeelsverloop als volgt “Turnover is the movement of members across the boundary of an organization”. Personeelsverloop definieert Price (1977) dus als de beweging die medewerkers maken naar buiten de organisatie. De definitie wordt door Marcus & Van Dam (2015) aangevuld met het gegeven dat door allerlei ontwikkelingen medewerkers verschillende redenen kunnen hebben om een organisatie te verlaten. Het kan een reden zijn van een individuele medewerker of een reden van de organisatie. De redenen van de individuele medewerker worden besproken nadat de verschillende typen van uitstroom zijn geanalyseerd (Kluijtmans, 2014). Voor dit onderzoek zal uitstroom gedefinieerd worden als: *‘het proces waarbij een medewerker de organisatie gaat verlaten’*. Er is gekozen voor deze definitie omdat het een duidelijke omschrijving geeft van de uitstroom van personeel.

Er zijn verschillende typen uitstroom. Vanuit de medewerker gezien wordt allereerst onderscheid gemaakt tussen vrijwillige- en onvrijwillige uitstroom. Wanneer de uitstroom van een medewerker onvrijwillig is, dan is het altijd de organisatie geweest die het ontslag heeft gewild. Er is dan sprake van een individueel ontslag of een collectief ontslag. Wanneer de uitstroom van een medewerker vrijwillig is, kan dit voor de organisatie gewenste- of ongewenste uitstroom zijn. Naastliggend figuur geeft een overzicht van de verschillende typen van uitstroom (Kluijtmans, 2014).



Figuur 3.1. *Typen uitstroom*. Overgenomen van Kluijtmans (2014).

Medewerkers kunnen uiteenlopende redenen hebben om een organisatie te verlaten. Vertrekredenen van de individuele medewerker kunnen zowel met het werk, de persoonlijke situatie als de externe omstandigheden te maken hebben. Wanneer medewerkers de organisatie verlaten wegens problemen op het werk kan dit met verschillende aspecten te maken hebben (Kluijtmans, 2014). Enkele voorbeelden van deze redenen zijn werktevredenheid, loopbaanmogelijkheden, autonomie en besluitvorming (Brecroft, Dorey & Wenten, 2008).

Als medewerkers een organisatie gaan verlaten wegens de persoonlijke situatie kan dit te maken hebben met de gezinssituatie, zorgverplichtingen en/of een verhuizing (Kluijtmans, 2014). Of met zijn/haar leeftijd, opleidingsniveau en/of competenties (Brecroft et al., 2008). De leeftijd, en dan met name de leeftijdsfase, lijkt een steeds grotere reden van uitstroom te vormen. Dit heeft met name betrekking op de Millennials. Millennials hebben andere prioriteiten dan vorige generaties, zowel persoonlijk als werkgerelateerd. De gemiddelde contractduur van Millennials is lager dan de contractduur van Babyboomers en er wordt meer aandacht besteed aan zelfontplooiing dan aan commitment geven aan een organisatie (Stewart, Oliver, Cravens & Oishi, 2017). De tijd en energie die iemand aan zijn werk besteedt, moet in balans zijn met de tijd en energie die hij/zij over heeft voor zijn privésituatie (Kluijtmans, 2014).

Bij externe omstandigheden kan men denken aan economische omstandigheden. Wanneer het makkelijker is om een baan elders te vinden, maken medewerkers eerder een keuze om van baan te wisselen. Tevens gaan mensen, wanneer het goed gaat met de economie, sneller een eigen bedrijf starten. Dat kan eveneens een reden zijn om ontslag te nemen (Kluijtmans, 2014).

De vertrekredenen van de individuele medewerker kunnen constant veranderen. Wanneer een vrouw bijvoorbeeld een baby krijgt, is de kans aanwezig dat deze vrouw ervoor kiest om (tijdelijk) te stoppen met werken. Wanneer de vrouw na bijvoorbeeld een aantal jaar weer aan het werk gaat, kan het zomaar voorkomen dat ze enkele jaren later (ongeneeslijk) ziek wordt waardoor ze (tijdelijk) niet kan werken. Dit levert een andere vertrekreden op dan dat deze vrouw had bij de geboorte van haar kind. Ook het belang van factoren kunnen verschuiven. In het begin van een carrière zal de focus wellicht liggen op doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Terwijl deze medewerker enkele jaren later meer stabiliteit zoekt binnen zijn functie (Kluijtmans, 2014).

Voor dit onderzoek zal enkel gekeken worden naar de vrijwillige uitstroom van medewerkers omdat de prioriteit van GGZ Rivierduinen ligt bij het grip krijgen op de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers. Bij de uitstroom op eigen verzoek zal het vaak gaan om het ongewenste verloop van medewerkers. In dit onderzoek wordt geen onderscheid gemaakt tussen de vertrekredenen van medewerkers. Zowel werkgerelateerde vertrekredenen als de persoonlijke situatie als de externe omstandigheden worden meegenomen in dit onderzoek.

3.2 Binden en boeien

Hoe kan een organisatie medewerkers binden of boeien? Dat is een vraag die centraal staat in deze paragraaf, de deelvraag luidt:

‘Wat is binden en boeien en welke factoren spelen hierbij een rol?’

Allereerst zal er dieper worden ingegaan op het begrip ‘binden en boeien’ waarnaar vervolgens verschillende factoren voor het binden en boeien van medewerkers wordt toegelicht.

Bruel en Colsen (1998) ontwikkelden in 1998 het concept boeien en binden. Hiermee zochten ze antwoord op de vraag hoe beter op menselijke drijfveren ingespeeld kan worden in een veranderende maatschappij. Een belangrijk uitgangspunt dat Bruel en Colsen (1998) hebben geconcludeerd is dat er voor mensen niet te bepalen is wat hen gelukkig maakt. Het ontstaan van een win-win situatie tussen een individu en de organisatie is afhankelijk van de mate waarin een organisatie om weet te gaan met verschillende soorten medewerkers, en daarmee verschillende soorten behoeften, op de werkvloer.

Het begrip ‘binden’ is volgens Bruel en Colsen (1998) het verbinden van mensen aan een organisatie door middel van de identiteit van het bedrijf. Medewerkers die zich binden aan een organisatie zoeken een gemeenschap. Ze willen zich kunnen identificeren met de missie, visie, normen en waarden. Het begrip ‘boeien’ houdt volgens Bruel en Colsen (1998) in dat medewerkers op zoek zijn naar een ‘goede deal’. Ze accepteren de identiteit van een bedrijf als een gegeven, maar worden hier niet warm van. De deal waarnaar ze op zoek zijn kan bestaan uit bijvoorbeeld geld, mooie projecten, status of leuk werk. De begrippen binden en boeien vullen elkaar aan volgens Bruel en Colsen (1998). GGZ Rivierduinen merkt dat ze zowel geboeide als verbonden medewerkers in dienst hebben. Veel zorgpersoneel vindt het belangrijk om een fijne werksfeer te hebben, maar er zijn ook enkele medewerkers die graag voldoening halen uit hun werk en hiervoor een rechtvaardige beloning willen krijgen zoals te zien is in bijlage 4.3. Daarnaast geven Bruel en Colsen (1998) aan dat binden en boeien een middel is om twee hoofdzaken te bereiken, namelijk het behalen van betere resultaten en het verlagen van verloop. In dit onderzoek zal het begrip binden en boeien gedefinieerd worden als: *‘het verbinden van medewerkers door middel van het uitdragen van de kernwaarden van een organisatie en het boeien van medewerkers middels een ‘goede deal’*. Er is gekozen voor deze definitie omdat het allesomvattend is en het mooi aansluit bij de bedrijfsvoering van GGZ Rivierduinen.

Dibble (2001) heeft onderzoek gedaan naar verschillende factoren die van invloed zijn op het binden en boeien van medewerkers. Dibble (2001) onderscheidt zeven factoren, al deze factoren worden onderstaand kort beschreven.

1. **Werving en selectie.** Het binden en boeien van een medewerker begint al bij de werving en selectie. De eerste indruk van een potentiële kandidaat moet al goed zijn, waardoor de medewerker zich verbonden voelt bij de organisatie;
2. **Introductie en socialisatie programma.** Een goede introductie zorgt ervoor dat een medewerker sneller in staat is om zelfstandig werkzaamheden uit te voeren. Er wordt hiermee tevens voorkomen dat er onduidelijkheden zijn over het bedrijf of over de functie wat de nieuwe medewerker gaat uitvoeren. Het socialisatie programma zorgt ervoor dat medewerkers zich een onderdeel voelen van het team en het bedrijf;
3. **Cultuur.** Het is van belang dat een medewerker past in de cultuur van de organisatie. Wanneer de medewerkers passen in de cultuur van de organisatie, dan dragen ze dit ook uit en voelen ze zich verbonden aan de organisatie;
4. **Leiderschap.** Een goede werkgever en een goede leidinggevende zijn factoren die een grote rol spelen bij de verbondenheid van een medewerker. Medewerkers vinden het belangrijk om feedback te krijgen van een leidinggevende, zodat zij hierop kunnen inspelen in hun werkzaamheden. Tevens blijven medewerkers ook betrokken bij de organisatie wanneer de leidinggevende inspeelt op de situatie van de medewerker. Hierdoor kan de leidinggevende de medewerker ook blijven motiveren en boeien;
5. **Loopbaanperspectief.** Om medewerkers te blijven binden en boeien is het van belang dat zij een loopbaanperspectief hebben. Het is belangrijk om hier aandacht aan te besteden in de vorm van bijvoorbeeld loopbaangesprekken;
6. **Belonen en arbeidsvoorwaarden.** Het is van belang om de beloning van medewerkers af te stemmen op de wensen en behoeften van de medewerker. Het is belangrijk om te weten wat een medewerker zelf graag wil als beloning, bijvoorbeeld doorgroeien in het bedrijf;
7. **Persoonlijke ontwikkeling.** Hierbij draait het om de ontwikkeling die de medewerker zelf voor ogen ziet. Een medewerker kan door middel van persoonlijke ontwikkeling zichzelf boeien, door in zichzelf te blijven investeren (Dibble, 2001).

Voor dit onderzoek gebruiken we het begrip binden en boeien om te analyseren hoe medewerkers behouden kunnen worden in een organisatie. De zeven factoren van Dibble (2001) die van invloed zijn op het binden en boeien van medewerkers vormen een leidraad in het verdere onderzoek bij GGZ Rivierduinen omdat ze een duidelijk beeld weergeven van de aspecten die belangrijk zijn in het verbinden en boeien van medewerkers in een organisatie.

3.3 Belangrijke aspecten

Ieder mens is anders, zo is ook iedere medewerker anders. Iedere medewerker zal dan ook andere aspecten in het werk als belangrijk ervaren. In deze paragraaf zal hier verder op ingegaan worden, door middel van het beantwoorden van onderstaande deelvraag:

‘Wat vinden medewerkers belangrijk in hun werk?’

Van Hoof, Bruin, Schoemaker & Vroom (2003) hebben onderzoek gedaan naar de vraag wat mensen belangrijk vinden in hun werk. Naar aanleiding van hun onderzoek is naar voren gekomen dat er vijf verschillende soorten arbeidsoriëntatie zijn. Arbeidsoriëntatie is de waarde die mensen hechten aan hun werk, anders gezegd ook wel wat mensen belangrijk vinden in hun werk (Kluijtmans, 2014). De vijf verschillende arbeidsoriëntaties zijn:

- Een intrinsieke oriëntatie gericht op inhoudelijke aspecten van het werk;
- Een extrinsieke oriëntatie gericht op aspecten buiten het werk, zoals werkzekerheid en beloning;
- Een carrièreoriëntatie gericht op leer- en doorgroeimogelijkheden;
- Een gemakso oriëntatie gericht op (het vermijden van) lastige omstandigheden in het werk;
- Een sociale oriëntatie die gericht is op de sociale relaties op en om het werk, inclusief de werksfeer (Van Hoof et al., 2003).

Bruel en Colsen (1998) geven aan dat voor het behouden van medewerkers het belangrijk is om rekening te houden met het type medewerker of professional. In hun boek ‘De geluksfabriek: over het binden en boeien van mensen in organisaties’ onderscheiden Bruel en Colsen (1998) twee typen professionals met verschillende behoeften en motieven. De verschillende typen zijn de professionals

die verbonden willen worden en de professionals die geboeid willen worden, zoals beschreven is in paragraaf 3.2. In feite gaat het hier ook om een verschil in arbeidsoriëntaties (Kluijtmans, 2014).

Bruel en Colsen (1998) stellen dat verschillende typen medewerkers op een andere manier gemotiveerd willen worden. Als gekeken wordt naar de vijf arbeidsoriëntaties van Van Hoof et al. (2003) dan heeft de geboeide medewerker een combinatie van intrinsieke- en extrinsieke arbeidsoriëntatie. Verbonden medewerkers hebben vooral een sociale arbeidsoriëntatie (Kluijtmans, 2014).

Van Hoof et al. (2003) maken onderscheid in de behoeftes van medewerkers door te kijken naar de hoogte van de opleiding. Als naar de gehele beroepsbevolking wordt gekeken dan vinden medewerkers drie aspecten belangrijk in het werk, namelijk: leuke collega's, interessant werk en een gerechtvaardigde beloning. De gehele beroepsbevolking heeft deze drie aspecten gemeen, maar verder zijn duidelijke verschillen te zien. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat hoogopgeleiden medewerkers een meer intrinsieke oriëntatie op het werk hebben dan lager opgeleiden medewerkers. Maar dit geldt niet voor alle laagopgeleiden medewerkers. Wanneer personen net de arbeidsmarkt betreden hebben ze ook een intrinsieke oriëntatie op het werk. Daarnaast vinden lager en middelbaar opgeleiden medewerkers een gerechtvaardigde beloning belangrijk. Ook hechten mannen meer waarden aan een beloning dan vrouwen. Maar zodra er gekeken wordt naar het hoogste opleidingsniveau, dan is het verschil tussen man en vrouw niet kenbaar. Evenzeer vinden bijna alle groepen medewerkers zekerheid, maatschappelijk nut, promotie- en carrièremogelijkheden niet belangrijk. Alleen de hoger opgeleiden vinden promotie- en carrièremogelijkheden een beetje belangrijk. Als laatste hebben Van Hoof et al. (2003) geconcludeerd dat het vermijden van lastige situaties op het werk vooral belangrijk is voor lager- en middelbaar opgeleiden medewerkers.

Baanonzekerheid is een begrip dat de laatste jaren steeds meer centraal staat in de samenleving. Organisaties bieden medewerkers veelal zo lang als mogelijk een tijdelijk contract. Hierdoor kunnen organisaties inspelen op de veranderende omgeving waarin ze opereren (Ito & Brotheridge, 2005). Tegelijkertijd zorgt dit bij medewerkers voor een toename van baanonzekerheid (Ashford, Lee & Bobko, 1989). Volgens Koster (2005) ervaren medewerkers met een vast contract namelijk minder baanonzekerheid dan medewerkers met een tijdelijk contract. Baanonzekerheid kan ook ontstaan bij de achterblijvers van een reorganisatie. De achterblijvers krijgen vaak te maken met negatieve effecten, waarvan baanonzekerheid er één is (De Cuyper, Handaja & De Witte, 2008).

Volgens Sverke, Näswall, Hellgren, Chirumbolo, De Witte & Goslinga (2002) heeft baanonzekerheid een negatieve invloed op werkgerelateerde aspecten zoals werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid. De negatieve invloed leidt echter niet bij iedere medewerker tot dezelfde reactie. Volgens Sverke et al. (2002) heeft een professional namelijk minder behoefte aan zekerheid in zijn baan. Het verschil in de reactie van baanonzekerheid kan verschillen door de individuele verschillen tussen mensen, de afhankelijkheid die medewerkers ervaren en de sociale ondersteuning die ontvangen wordt vanuit hun eigen omgeving (Sverke et al., 2002).

Naast baanonzekerheid is betrokkenheid ook een belangrijk begrip binnen organisaties. Volgens Gasperz & Ott (1998) zorgt de betrokkenheid van medewerkers voor een lagere verloopintentie. Betrokken medewerkers zijn namelijk meer geneigd om de normen en waarden van de organisatie te accepteren, waardoor de verloopintentie afneemt (Lau & Woodman, 1995). Daarnaast is een betrokken medewerker meer bereid om veranderingen in organisaties te accepteren (Yousef, 2000).

In dit onderzoek bij GGZ Rivierduinen zal zowel het binden en boeien van medewerkers als de vijf arbeidsoriëntaties centraal staan. Het concept binden en boeien weergeeft een concrete analyse van de verschillende typen medewerkers in een organisatie. De vijf arbeidsoriëntaties vullen dit uitstekend aan. Om deze reden worden beide aspecten meegenomen in het vervolgonderzoek. In dit onderzoek worden de begrippen baanonzekerheid en betrokkenheid ook verder meegenomen omdat beide begrippen in relatie staan tot een lagere verloopintentie.

3.4 Behoud van medewerkers

Nadat geanalyseerd is wat medewerkers belangrijk vinden in hun werk, zal in deze paragraaf gekeken worden naar het belang, van het behoud van medewerkers, voor organisaties. De volgende deelvraag zal hiermee worden beantwoord:

‘Welke redenen heeft een organisatie om een medewerker te behouden?’

Wanneer medewerkers uitstromen brengt dit gevolgen met zich mee. Uitstroom van personeel kost namelijk veel geld en er is sprake van een verlies van kennis en ervaring. In veel gevallen is niet meteen een vervanger gevonden voor de vertrekkende medewerker. Zeker wanneer sprake is van een vertrekkende medewerker in de zorgsector (Ahli, 2019) of op een krappe arbeidsmarkt. Uitstroom kan in vele organisaties dan ook worden gezien als een bedreiging (Kluijtmans, 2014).

Uitstroom kost geld. Het verloop van (verplegend) personeel blijft een financiële zorg voor zowel openbare als particuliere instellingen (Cavangh & Coffin, 1992). De ‘lege’ plek in de organisatie zal moeten worden opgevuld. Om een nieuwe medewerker aan te trekken, zal een sollicitatieprocedure in gang moeten worden gezet (Kluijtmans, 2014). Uit diverse onderzoeken is naar voren gekomen dat de kosten voor het vervangen van een vertrokken medewerker kan variëren van 30% tot wel 200% van het jaarsalaris van de desbetreffende medewerker (Nieuwenhuyse, 2017).

Wanneer een vervanger is gevonden, is hij/zij in veel gevallen niet meteen goed ingewerkt en heeft hij/zij veelal niet evenveel kennis, ervaring en routine als de vertrekkende medewerker. Het werk van de vertrekkende medewerker wordt dus meestal niet meteen op hetzelfde niveau uitgevoerd door de nieuwe medewerker, waardoor minder productie plaatsvindt. Als niet direct een vervanger wordt gevonden voor de vertrekkende medewerker, moeten de achterblijvende collega's het werk overnemen. De kans is aanwezig dat de achterblijvende collega's overuren moeten maken om al het werk over te kunnen nemen. De overuren moeten ook uitbetaald moeten (Kluijtmans, 2014). Het draaien van meer-uren of overuren past vaak niet in het instellingsbudget (Augustijn, 2016).

Ten tweede brengt de uitstroom van personeel een verlies van kennis en ervaring met zich mee. Het verlies van iemand zijn kennis en ervaring kan op twee manieren nadelig zijn; de kans is groot dat de vertrekkende medewerker zijn kennis en ervaring inzet in een nieuwe functie bij een concurrent en de kans bestaat dat de kennis niet goed is vastgelegd in de organisatie. De unieke kennis en ervaring van de vertrekkende medewerker zal dan voor altijd uit de organisatie verdwijnen (Kluijtmans, 2014).

Een derde en vierde reden om medewerkers te behouden bij de organisatie heeft specifiek betrekking op de zorgsector. Tuijn & Wagner (2006) geeft aan dat onvoldoende continuïteit in de zorg gevolgen met zich meebrengt. Wanneer er vele wisselingen in het personeelsbestand zijn, kan dit zorgen voor onvoldoende continuïteit in de zorg. Dit kan zowel een negatieve invloed uitoefenen op de fysieke gezondheid van de cliënt als op het geestelijk welbevinden van de cliënt.

Ten slotte kan uitstroom zorgen voor onvoldoende deskundig personeel op de werkvloer. Dit kan voorkomen wanneer de vacatures niet tijdig of met onvoldoende geschoold personeel worden ingevuld. Als personeel onvoldoende geschoold of toegerust is om signalen te herkennen en onderkennen die kunnen wijzen op fysieke of psychische gezondheid bij cliënten, kan dat leiden tot onder diagnostiek of onder behandeling van ziekten of stoornissen (Tuijn & Wagner, 2006).

Voor GGZ Rivierduinen zijn alle bovenstaande redenen van belang. GGZ Rivierduinen heeft namelijk te maken met personeelstekorten en een hoog uitstroompercentage. Om geld, kennis en ervaring te behouden is het van uitermate groot belang dat medewerkers van GGZ Rivierduinen de organisatie niet verlaten. Voor het realiseren van de kernwaarden van GGZ Rivierduinen is het tevens van grote waarde dat voldoende continuïteit en voldoende deskundig personeel op de werkvloer aanwezig is.

3.5 Interventies

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op de deelvraag:

‘Welke interventies zou een organisatie kunnen inzetten om de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, te reduceren?’

Om de uitstroom van medewerkers te reduceren is enige aandacht nodig. Er kunnen verschillende interventies ingezet worden die in staat zijn om de uitstroom terug te dringen. In deze paragraaf worden enkele interventies besproken. De interventies zijn opgedeeld in vier categorieën, namelijk arbeidsvoorwaarden, personeel als belangrijke factor, werkgever & werknemer en ondersteuning.

Arbeidsvoorwaarden

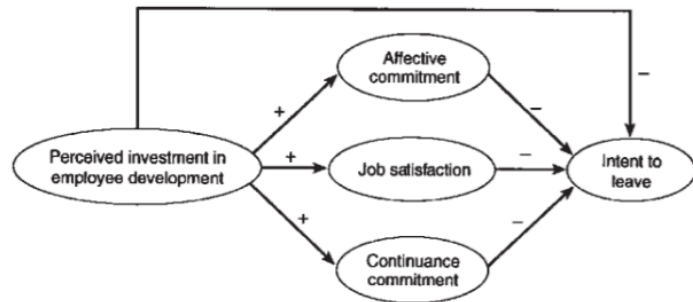
In Nederland werken 1,1 miljoen vrouwen in de sector Zorg & Welzijn (Graven, 2020). Van deze vrouwen werkt slechts 17,6% voltijd (CBS, 2019c). De deeltijdfactor binnen de zorg ligt al jaren rond de 0,67. Bij GGZ Rivierduinen ligt de deeltijdfactor hoger, namelijk 0,84. Meer dan vijftig procent van de vrouwelijke medewerkers heeft een contract van 25 uur of minder (Graven, 2020). Uit een enquête van stichting Het Potentieel Pakken (2020) blijkt dat bijna een kwart van de zorgmedewerkers meer uren wil werken. Stichting Het Potentieel Pakken (2020) ondervroeg 17.500 zorgmedewerkers, uit de enquête concludeerde ze dat de ondervraagde medewerkers gemiddeld zes uur per week meer willen werken. Bijna de helft van alle ondervraagde zorgmedewerkers die deelnam aan de enquête gaf aan nooit over een contractuitbreiding met de werkgever te spreken. Hoewel uit de enquête van stichting Het Potentieel Pakken (2020) blijkt dat bijna één op de vier medewerkers per direct een groter contract zou willen. In de sector Zorg & Welzijn werken mensen gemiddeld twintig á 22 uur per week. Een jongere medewerker die een huis wil kopen, komt daar niet mee uit (Visser, 2018).

Een tweede interventie met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden die uitgevoerd kan worden om het personeelsverloop te reduceren, is het verhogen van het salaris. De salarissen in de zorg zijn marktconform, maar bescheiden. Voor medewerkers kan dat een overweging zijn om een ander beroep uit te gaan oefenen, of hetzelfde maar bij een organisatie met een gunstiger cao. Eenvoudig is deze oplossing alleen niet. Er wordt namelijk geprobeerd om de cao's van de zorgsectoren op elkaar af te stemmen om te voorkomen dat zorginstellingen onderling op salaris gaan concurreren. Daarnaast wordt de zorg met publieke middelen betaald en is de ruimte voor loonstijging beperkt (Visser, 2018). Desondanks wordt er toch geconcentreerd in de geestelijke gezondheidszorg. Zo hebben bijvoorbeeld instellingen die geestelijke gezondheidszorg bieden, de functies zwaarder ingedeeld waardoor er een hogere beloning tegenover staat (M. van Duijn, persoonlijke communicatie, 21 april 2020). Een hoger salaris zal moeten zorgen dat het personeelsverloop gereduceerd zal worden. Maar een hoger salaris zal op de lange termijn ook niet altijd een juiste oplossing zijn (Heesbeen, Vos & Zwaveling, 2019).

Personeel als belangrijke factor

Investeren in medewerkers wordt door organisaties als steeds belangrijker gezien. Aan medewerkers wordt bijvoorbeeld een scholing aangeboden, zodat ze de kwaliteit van de productie en dienstverlening in de organisatie kunnen verbeteren (Koster, Fouarge & de Grip, 2009). Theorieën die aansluiten bij de gevolgen van investering in personeel en het personeelsverloop zijn de 'human capital'-theorie van Becker (1962) en de door Wayne, Shore & Liden (1997) beschreven 'social exchange'-theorie. De 'human capital'-theorie veronderstelt dat het investeren in medewerkers ervoor zorgt dat hun positie op de arbeidsmarkt verbetert en dat het personeelsverloop daardoor zal toenemen (Becker, 1962). Becker (1962) maakt in zijn theorie onderscheid tussen twee soorten training, namelijk algemene- en specifieke scholing. Koster et al. (2009) heeft een hypothese gedaan over de algemene scholing van medewerkers, deze hypothese luidt 'deelname aan trainingen die gericht zijn op algemene vaardigheden is positief gerelateerd aan de intentie van medewerkers weg te gaan bij hun huidige werkgever'. Trainingen voor specifieke vaardigheden verbeteren daarentegen de competenties van de medewerker binnen het huidige bedrijf. De specifieke vaardigheden die worden aangeleerd zijn irrelevant voor andere organisaties (Becker, 1962).

De 'social exchange'-theorie prognosticeert daarentegen dat wanneer een werkgever investeert in de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, deze medewerkers minder snel de organisatie verlaten (Wayne et al., 1997). Wanneer medewerkers zien dat een werkgever hen steunt in de persoonlijke ontwikkeling, gaan ze er eerder vanuit dat de werknemer-werkgever relatie op wederzijds vertrouwen gegrond is (Lee & Bruvold, 2003). Volgens Lee & Bruvold (2003) zullen medewerkers hierdoor meer tevreden zijn over hun baan, meer betrokken zijn bij de organisatie en een continue commitment hebben naar de organisatie waarvoor ze werken. Lee & Bruvold (2003) hebben dit overzichtelijk weergegeven in een model, deze is te zien in figuur 3.2.



Op basis van de 'social exchange'-theorie wordt door Koster et al. (2009) de volgende hypothese gedaan 'de deelname aan trainingen gericht op algemene vaardigheden heeft een positieve invloed op de gepercipieerde steun in de personeelsontwikkeling'. Uit onderzoek van Koster et al. (2009) is gebleken dat deelname aan trainingen gericht op algemene vaardigheden geen effect heeft op personeelsverloop. Daarentegen blijkt dat trainingen in algemene kennis en vaardigheden wel invloed heeft op het personeelsverloop wanneer gekeken wordt naar de mobiliteit naar een andere werkgever (Koster et al., 2009).

Figuur 3.2. *Model investeren in personeel*. Overgenomen van DOI:10.1080/0958519032000106173

In de loop van de jaren besteden organisaties ook steeds meer tijd aan het vitaal houden van personeel. In het vakblad *Zorgvisie* beschrijft Visser (2018) enkele factoren die van invloed zijn om tevreden personeel te hebben. Hiervoor heeft Visser (2018) enkele medewerkers uit de praktijk gesproken waarmee de factoren die worden benoemd onderbouwd worden aan de hand van praktijkvoorbeelden. Eén van deze factoren heeft betrekking op de vitaliteit van medewerkers. Visser (2018) beschrijft dat er bijvoorbeeld bootcamps worden georganiseerd en/of vitaliteitsprogramma's worden aangeboden. Wanneer een medewerker die direct contact heeft met cliënten niet lekker in zijn vel zit, kan een cliënt dat zien en geven ze het aan. Door bijvoorbeeld te vragen of het wel goed met de behandelaar gaat, maar ook in de vorm van ongeremd of agressief gedrag kan het voorkomen. Om daar oorbaar op te reageren, moet de behandelaar fit, gezond en trots zijn op zijn werk. Door de sector Zorg & Welzijn is een programma ontwikkeld die een steun in de rug biedt: 'Sterk in je werk, zorg voor jezelf'. Het programma 'Sterk in je werk, zorg voor jezelf' is verbonden aan adviseurs die medewerkers in de zorg helpen met persoonlijk advies om een positieve draai te geven aan hun loopbaan. Daarnaast moeten medewerkers met hun leidinggevende concreet afspreken hoe ze vitaliteit, bekwaamheid en motivatie blijven ontwikkelen gedurende hun loopbaan (Visser, 2018).

Bovendien zal op de werkvloer gezorgd moeten worden voor veiligheid. Met name in de gehandicapten- en geestelijke gezondheidszorg is fysieke veiligheid een serieus vraagstuk. Er is een stijging van het aantal cliënten dat agressief gedrag laat zien. Stressvolle momenten kunnen voor medewerkers een reden zijn voor verzuim of vertrek. Om de veiligheid op de werkvloer te waarborgen is de methodiek "VeiligPlus-aanpak" ontwikkeld om medewerkers te helpen om gevoelens van onveiligheid te bespreken met directe collega's en/of leidinggevende (Visser, 2018).

Werkgever en werknemer

Leidinggevendenden moeten hun medewerkers weten te stimuleren en faciliteren. Leidinggevendenden moeten het zogenoemde 'span of attention' hebben om hun medewerkers aandacht en ondersteuning te kunnen bieden naar de behoeften van de medewerker (Heesbeen et al., 2019).

De loopbaan van een medewerker is niet alleen de verantwoordelijkheid van de werkgever. Werkplezier en het kunnen blijven werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd is een taak voor zowel de medewerker als de werkgever. Een organisatie verlaten, een loopbaanwisseling of een

hoger salaris zijn niet altijd de oplossing tot werkplezier. Leuk werk krijgt een medewerker door zelf te investeren in de persoonlijke ontwikkeling en werksfeer. De rol van de werkgever hierin is om deze ruimte te bieden en de medewerker krachtadig aan te moedigen (Heesbeen et al., 2019).

Om het werkplezier van medewerkers te vergroten en daarbij het risico van vertrek te verkleinen is het volgens een medewerker van Zorggroep Elde, Joppe (in Visser, 2018), belangrijk om teams een grote mate van autonomie te geven. Een vorm van autonomie die gegeven kan worden is het maken van een eigen rooster, zodat ze zelf invloed kunnen uitoefenen op de werk-privébalans. Daarnaast moeten de teams onderling bespreken hoe het team ervoor staat en hoe het zich wil ontwikkelen, ook wel teamreflectie genoemd. De invloed van een leidinggevende wordt bij een autonoom team minimaal. Directeur van Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) Bluiminck (in Visser, 2018) geeft aan dat de beroepstrots van medewerkers door middel van teamreflectie stijgt en dat het de werkmotivatie vergroot. Bluiminck (in Visser, 2018) geeft aan dat: *“Teamreflectie lijkt een kleine interventie, maar het heeft een positieve werking. Medewerkers hebben eindelijk de tijd om even over het vak te mogen praten. Wat doen we goed? Waar kan het beter? En dat werkt”*. Volgens de VGN-directeur, Bluiminck, spelen ook bestuurders een belangrijke rol in de veiligheid van de medewerkers: *“Het wordt gewaardeerd als zij laten merken het onderwerp belangrijk te vinden en mensen de tijd geven om te reflecteren op wat agressie met hen doet”* (Visser, 2018).

Ondersteuning

Een belangrijk punt op de agenda van de Raad van Bestuur moet het behoud van medewerkers zijn. De organisatie moet het behouden van medewerkers als cruciaal zien voor het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Dit thema moet aan alle kanten gestimuleerd en vergroot worden, zodat er bewustwording is binnen de organisatie (Heesbeen et al., 2019).

Daarnaast kunnen betere ICT-mogelijkheden in organisaties de werkdruk verminderen. Tijdens het verlenen van zorg schrijven zorgmedewerkers hun bevinden op papier. Later op de dag dienen ze deze gegevens digitaal in te voeren. Door meer digitale producten, zoals tablets, te faciliteren kunnen zorgmedewerkers hun bevindingen direct digitaal invoeren. Dit is efficiënter en het scheelt werk. In de zorg is de ICT vaak niet optimaal, dit heeft ook deels te maken met de zorgmedewerkers. Medewerkers in de zorg zijn vaak niet digitaal onderlegd. Voor de bestuurder van de zorginstelling is het de verantwoordelijkheid om de medewerker hierin te trainen (Visser, 2018).

Ten slotte speelt de HR-afdeling van een organisatie een belangrijke rol in het behouden van medewerkers. HR is in staat om concrete acties te ondernemen om het vertrek van medewerkers te reduceren. Om concrete acties te ondernemen zal met een kritische blik gekeken moeten worden naar de kwaliteit en formatie van de huidige HR-medewerkers in de organisatie (Heesbeen et al., 2019).

Voor dit onderzoek gebruiken we vele interventies die bovenstaand beschreven zijn omdat ze bijna allemaal van waarde kunnen zijn voor GGZ Rivierduinen. Een interventie die niet gebruikt zal worden is het verhogen van het salaris van de medewerkers. Onder alle GGZ-instellingen in Nederland zijn namelijk afspraken gemaakt over de salarisschalen. GGZ Rivierduinen kan om deze reden weinig tot geen aanpassingen verrichten op het salaris van de medewerkers. De interventie die absoluut wel gebruikt gaat worden voor dit onderzoek is het investeren in medewerkers

3.6 Best practice

Als laatste zal gekeken worden naar de aanpak in het reduceren van de uitstroom bij andere zorginstellingen in Nederland. Hiermee zal antwoord worden verkregen op de deelvraag:

‘Welke maatregelen treffen andere zorginstellingen om medewerkers te behouden en welke resultaten boeken ze daarmee?’

In deze paragraaf staan voorbeelden weergegeven van twee organisaties in Nederland die interventies hebben uitgevoerd met betrekking tot het vitaal houden van personeel en het toepassen van autonome teams in de organisatie.

Vitaal personeel

In het Martini Ziekenhuis in Groningen is een eigen programma 'Sterk in je werk' groots opgezet. Het programma is ontwikkeld door de sectoren Zorg & Welzijn van werknemersorganisatie CNV en de regionale werkgeversorganisaties. Het programma biedt medewerkers persoonlijk advies om een positieve draai te geven aan hun loopbaan, door middel van scholing en/of het blijven ontwikkelen van motivatie (Visser, 2018).

P&O-directeur, van het Martini Ziekenhuis in Groningen, van der Zee (in Visser, 2018) vertelt: "Wij stimuleren alle medewerkers om na te denken over hun inzetbaarheid op langer termijn. Hoe zorg je ervoor dat je lol houdt in je werk? Dat je fit blijft en blijft in je vakgebied?" Ze laten het thema 'duurzame inzetbaarheid' aan de orde komen in jaargesprekken. Medewerkers bespreken met hun leidinggevende concreet af hoe ze vitaliteit, bekwaamheid en motivatie blijven ontwikkelen (Visser, 2018). Wat de precieze resultaten zijn voor het behoud van medewerkers is niet bekend, maar het verzuimpercentage is behoorlijk gedaald. Mede door het programma 'Sterk in je Werk' is het verzuimpercentage met twee procent gedaald tot 3,5 procent (Buitenhuis, z.j.).

Autonome teams

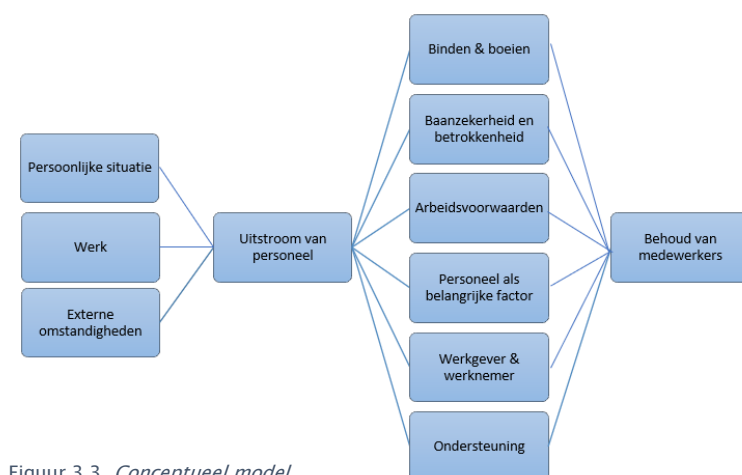
Zorggroep Elde is gaan werken met (kleine) teams die autonomie hebben. Joppe (in Visser, 2018), medewerker van Zorggroep Elde, geeft aan dat ze na enkele weken meegewerkt te hebben op de werkvloer resultaat ziet. Wat haar opvalt is dat het team als geheel oog heeft voor kwaliteit en dat iedereen verantwoordelijkheid neemt. Het team doet dit nu geheel zelfstandig waarbij de teamleider niet langer een rol speelt. Bij Zorggroep Elde is geïnvesteerd in een cultuur waarin mensen graag werken. Het uitstroompercentage is bij Zorggroep Elde jaarlijks rond de zes procent, wat in vergelijking met de rest van de branche relatief laag is (Visser, 2018).

Het Martini Ziekenhuis in Groningen heeft verpleegkundigen ook volledige autonomie gegeven. P&O-directeur S. van der Zee (in Visser, 2018) geeft aan dat het Martini Ziekenhuis geen zelfsturende teams kent. Ze hebben medewerkers professionele ruimte gegeven, waardoor een cultuur ontstaat waarin het prettig werken is. Bij het Martini Ziekenhuis in Groningen is een kwart van het nieuwe personeel via eigen medewerkers binnengebracht (Visser, 2018).

De praktijkvoorbeelden die bovenstaand beschreven zijn worden meegenomen in dit onderzoek. Er zijn duidelijke voorbeelden geschetst over het vitaal houden van het personeel en het invoeren van autonome teams. De onderzoeker zal deze praktijkvoorbeelden meenemen in het verdere onderzoek omdat beide voorbeelden waardevol kunnen zijn voor GGZ Rivierduinen.

3.7 Conceptueel model

In bovenstaande paragrafen zijn antwoorden verkregen op de theoretische deelvragen van dit onderzoek. Op basis van de kennis die is opgedaan bij het beantwoorden van de theoretische deelvragen, is onderstaand figuur gevormd. In figuur 3.3 vindt een visuele weergave plaats van de oorzaak-gevolgrelatie van de uitstroom van personeel en het behouden van medewerkers. Aansluitend op figuur 3.3 zal een toelichting plaatsvinden van het conceptueel model.



Figuur 3.3. Conceptueel model.

In het conceptueel model is als het ware sprake van tweemaal een oorzaak-gevolg relatie. De vertrekredenen hebben tot gevolg de uitstroom van personeel. Wanneer er veel uitstroom van personeel is, is het van belang dat de organisatie aandacht besteedt aan de factoren van binden en boeien, baanzekerheid, betrokkenheid of de interventies. De interventies en factoren die benoemd worden hebben tot gevolg een behoud van medewerkers in de organisatie. Onderstaand worden alle stappen van het conceptueel model uitgebreider geformuleerd.

Vertrekredenen

Medewerkers kunnen uiteenlopende redenen hebben om een organisatie te verlaten. Er zijn drie allesomvattende redenen van uitstroom, namelijk: het werk, de persoonlijke situatie of externe omstandigheden (Kluijtmans, 2014). Voorbeelden van vertrekredenen zijn te zien in paragraaf 3.1. Het gevolg van deze vertrekredenen is uitstroom.

Uitstroom van personeel

Medewerkers hebben verschillende redenen om een organisatie te verlaten. De verschillende redenen staan in de vorige alinea beschreven. Een van deze redenen is voor een medewerker de oorzaak om de organisatie te gaan verlaten.

Factoren/interventies

Als medewerkers uitstromen kan dit zorgen voor personeelstekorten of kennisverlies in de organisatie. Er zal alles aan gedaan moeten worden om medewerkers te behouden bij de organisatie en de uitstroom te reduceren. Er zijn verschillende factoren en interventies die tot gevolg hebben dat de uitstroom van medewerkers gereduceerd kan worden. De factoren van binden en boeien zijn beschreven in paragraaf 3.2 en de interventies zijn te lezen in paragraaf 3.5.

Uit het theoretisch kader wordt ook duidelijk dat baanzekerheid en betrokkenheid van invloed is op de verloopintentie van medewerkers. Wanneer medewerkers baanonzekerheid ervaren en zich niet betrokken voelen tot de organisatie, is de kans op uitstroom hoger.

De zeven factoren van Dibble (2001), baanzekerheid, betrokkenheid en de vier categorieën met interventies worden allen meegenomen in het vervolgonderzoek. De factoren van binden en boeien worden als leidraad in het kwantitatieve onderzoek meegenomen, waarnaar er vervolgens gekeken wordt welke interventies ingezet kunnen worden om de problematiek op te lossen. De factoren en interventies worden gezien als aanvulling op elkaar.

Behoud van medewerkers

Als een organisatie inspeelt op de factoren van binden en boeien, baanzekerheid, betrokkenheid en de interventies die beschreven zijn, heeft dit tot gevolg dat medewerkers behouden blijven bij de organisatie. Hierdoor zal het uitstroompercentage lager worden, zal minder verlies van kennis en ervaring zijn en worden de personeelstekorten teruggedrongen.

Hoofdstuk 4 | Methodologie

In de methodologie wordt allereerst beschreven op welke manier het onderzoek is verricht en welke instrumenten gedurende het onderzoek zijn ingezet. Daarna zal een toelichting volgen op de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het onderzoek.

4.1 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf worden de onderzoeksmethoden verder toegelicht. Voor het uitvoeren van het onderzoek is gebruik gemaakt van voor-, literatuur-, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek. Om het vraagstuk concreet te maken is gestart met een vooronderzoek. Het vooronderzoek vormde een belangrijke basis voor het vervolgonderzoek. Het vooronderzoek dat heeft plaatsgevonden is een kwalitatief onderzoek geweest. Het vooronderzoek is opgesteld aan de hand van persoonlijke communicatie, interne documenten en externe bronnen. In bijlage 1.5 is een overzicht te vinden van de momenten waarop persoonlijke communicatie heeft plaatsgevonden én met wie.

Voor het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van verschillende bestaande literatuur, zoals theorieën en wetenschappelijke artikelen. Door gebruik te maken van verschillende bronnen, kon een zo goed

mogelijk antwoord worden gegeven op de deelvragen. De bestaande literatuur is gevonden op diverse kanalen zoals Google Scholar, Nexis Uni en via het mediacentrum van Hogeschool Leiden.

Voor het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek is gekozen omdat de onderzoeker inzicht wilde verkrijgen in de verschillende opvattingen en interpretaties die medewerkers hebben. Het onderzoek draaide veelal om de ervaringen die medewerkers hebben gehad tijdens hun dienstverband bij GGZ Rivierduinen. Door middel van interviews is data verzameld voor het kwalitatieve onderzoek.

Naast het kwalitatieve onderzoek is ook een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Een enquête is gebruikt als meetinstrument voor het kwantitatieve onderzoek. Er is gekozen voor een enquête omdat hiermee een grote groep medewerkers kon worden benaderd en de uitkomsten van het onderzoek representatief zijn voor de gehele doelgroep. In tabel 4.1 is er een overzicht te zien van de verschillende onderzoeksmethoden en meetinstrumenten die zijn ingezet bij de deelvragen.

Tabel 4.1. Overzicht deelvragen.

#	Deelvraag	Methode	Meetinstrument
1	Wat wordt verstaan onder uitstroom en welke redenen hebben medewerkers om een organisatie te verlaten?	Literatuuronderzoek	Literatuurstudie
2	Wat is binden en boeien en welke factoren spelen hierbij een rol?	Literatuuronderzoek	Literatuurstudie
3	Wat vinden medewerkers belangrijk in hun werk?	Literatuuronderzoek	Literatuurstudie
4	Welke redenen heeft een organisatie om een medewerker te behouden?	Literatuuronderzoek	Literatuurstudie
5	Welke interventies zou een organisatie kunnen inzetten om de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, te reduceren?	Literatuuronderzoek	Literatuurstudie
6	Welke maatregelen treffen andere zorginstellingen om medewerkers te behouden en welke resultaten boeken ze daarmee?	Literatuuronderzoek	Literatuurstudie
7	Hoe hebben medewerkers, die werkzaam waren in een schaarse beroepsgroep, hun dienstverband ervaren bij GGZ Rivierduinen en met welke reden(en) verlaten zij de organisatie?	Kwalitatief onderzoek	Interviews
		Kwantitatief onderzoek	Enquête
8	Hoe kan GGZ Rivierduinen ervoor zorgen dat medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, behouden blijven?	Kwalitatief onderzoek	Interviews
		Kwantitatief onderzoek	Enquête

Voor zowel het beantwoorden van deelvraag 7 als 8 is er gekozen voor twee methodes. Wegens het lage aantal respondenten van de interviews is ervoor gekozen om de resultaten aan te vullen met de informatie uit enquêtes vandaan, zodat er een betrouwbaar antwoord geformuleerd kon worden op deelvraag 7. Omdat bleek dat er in de interviews ook waardevolle informatie werd gegeven voor het beantwoorden van deelvraag 8, is ervoor gekozen om ook hier gebruik te maken van twee methodes.

4.2 Participanten

Kwalitatief onderzoek

Voor het kwalitatieve onderzoek zijn alle medewerkers uitgenodigd die werkzaam waren in een schaarse beroepsgroep bij GGZ Rivierduinen en de organisatie gingen verlaten. Voor het voeren van de interviews werd enige flexibiliteit verwacht vanuit de onderzoeker. Onbekend was namelijk hoeveel medewerkers in een bepaalde periode de organisatie gaan verlaten. Vaak kan er ongeveer één á twee maanden vooruitgekeken worden, omdat medewerkers een opzegtermijn hebben van één of twee maanden, maar in de praktijk liep dit vaak anders. Medewerkers konden namelijk vakantiedagen opnemen waardoor ze eerder uit dienst gingen dan de ontslagdatum of de manager van de desbetreffende medewerker gaf de uitdiensttreding pas laat door aan de HR-afdeling. Om

zoveel mogelijk respondenten te hebben, is de onderzoeker tijdens het vooronderzoek al begonnen met het voeren van interviews. Uiteindelijk zijn er vier interviews afgenomen met medewerkers, die werkzaam waren in een schaarse beroepsgroep, die de organisatie op eigen verzoek gingen verlaten en met twee medewerkers, die werkzaam waren in een schaarse beroepsgroep, die met vervroegd pensioen gingen. Er is voor gekozen om ook de medewerkers te spreken die met vervroegd pensioen gingen, omdat zij voor een langere tijd bij GGZ Rivierduinen in dienst zijn geweest en veel hebben meegemaakt in de organisatie. Tevens zijn in de periode van onderzoek doen weinig medewerkers op eigen verzoek uit dienst getreden, waardoor het aantal respondenten laag was. Hoogstwaarschijnlijk heeft dit te maken met de COVID-19 pandemie, wat uitvoeriger besproken wordt in hoofdstuk 7. In tabel 4.2 is een overzicht te vinden van de participanten van de interviews en op welke data een interview met hen gehouden is.

Tabel 4.2. Overzicht participanten kwalitatief onderzoek.

#	Functie	Data
1	Ambulant Psychiatrisch Hulpverlener	17-03-2020
2	Psychiatrisch verpleegkundige	25-03-2020
3	Casemanager	31-03-2020
4	Psychiatrisch verpleegkundige	01-05-2020
5	Psychiatrisch verpleegkundige	11-05-2020
6	Casemanager	15-05-2020

De participanten hebben via de e-mail een uitnodiging ontvangen voor een interview. In bijlage 2.1 is deze e-mail te vinden. De naam van de participant is zwart gemarkeerd om zijn/haar anonimiteit te waarborgen. De e-mails zijn geschreven in de vorm van een uitnodiging voor een exitgesprek. Er is gekozen om het op deze manier te schrijven, omdat een exitgesprek behoort tot de standaardprocedure van GGZ Rivierduinen en de gedachtegang hierbij was dat medewerkers dan eerder bereidwillig zijn om deel te nemen aan het interview. Het interview werd tevens gebruikt als een exitgesprek voor de organisatie.

Kwantitatief onderzoek

Voor het kwantitatieve onderzoek is een enquête uitgezet om gegevens te verzamelen. De enquête is verstuurd naar alle medewerkers die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen bij GGZ Rivierduinen. Het is enkel verstuurd naar medewerkers van GGZ Rivierduinen en niet naar Zzp'ers of detacheerders die in dienst zijn bij GGZ Rivierduinen. In totaal waren dit 795 medewerkers. Van 26 medewerkers kreeg de onderzoeker een automatisch antwoord dat ze gedurende langere tijd afwezig zijn en twee e-mailadressen werden niet herkend. De enquête is verstuurd op 13 mei 2020. De e-mail die is verstuurd naar de medewerkers, is opgenomen in bijlage 3.1. In de bijlage zijn tevens de namen van de participanten zwart gemarkeerd om de privacy van de medewerkers te waarborgen. Op 18 mei 2020 is een herinnering gestuurd voor het invullen van de enquête en op 19 mei 2020 is de enquête gesloten. De e-mail die verzonden is ter herinnering, is te vinden in bijlage 3.2.

4.3 Meetinstrumenten

De meetinstrumenten die door de onderzoeker zijn ingezet zijn interviews en enquêtes, zoals te zien is in tabel 4.1. De inzet van de meetinstrumenten voor dit onderzoek worden ieder kort besproken.

Interview

De interviews die gehouden zijn, waren in de vorm van een semigestructureerd interview. Bij een semigestructureerd interview is er van tevoren een vragenlijst opgesteld, maar tijdens het interview mag hier wel van afgeweken worden door bijvoorbeeld bij interessante informatie door te vragen. Hierdoor krijg je meer gedetailleerde informatie (Scribbr, 2018). De vragenlijst voor het interview is opgenomen in bijlage 2.2. In bijlage 2.3 is een overzicht weergegeven op basis waarvan de interviewvragen zijn opgesteld. Het doel van de interviews was om inzicht te krijgen in hoe medewerkers, die werkzaam waren in schaarse beroepsgroepen, hun dienstverband bij GGZ Rivierduinen hebben ervaren en met welke reden(en) zij vertrekken.

Enquête

De enquête die verstuurd is naar alle medewerkers die werkzaam zijn in een schaarse beroepsgroep bij GGZ Rivierduinen had als doel om erachter te komen hoe medewerkers behouden kunnen blijven bij de organisatie. In de enquête worden verschillende vragen gesteld over factoren met betrekking tot het binden en boeien van medewerkers en de betrokkenheid. Niet alle vragen die in de vragenlijst gesteld zijn worden behandeld door de onderzoeker. De reden hiervoor is dat een intern project bij GGZ Rivierduinen aansluiting heeft gezocht bij de enquête. In dezelfde periode was een intern project over arbeidsmarktcommunicatie bezig. Het project over arbeidsmarktcommunicatie heeft dezelfde doelgroep als het vraagstuk waar de onderzoeker zich mee bezighoudt. Om de medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, zo min mogelijk te belasten in deze tijd van de COVID-19 pandemie zijn de vragen gebundeld en is één enquête ontstaan. Waarbij het merendeel van de vragen bestond uit de vragen voor onderhavig onderzoek. De enquête die is verstuurd naar alle medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, is te vinden in bijlage 3.3 van dit onderzoek. In bijlage 3.4 is een overzicht te vinden op basis waarvan de enquête is opgesteld.

4.4 Procedure

De procedure van het uitvoeren van het praktijkonderzoek wordt in deze paragraaf verder toegelicht. De uitvoering van het praktijkonderzoek heeft plaatsgevonden tussen 17 maart 2020 en 19 mei 2020. Om te bepalen welke methode uitgevoerd moest worden, zijn er enkele brainstormsessies geweest met verschillende medewerkers van de HR-afdeling.

Interviews

Het was al snel duidelijk dat de onderzoeker interviews zou gaan houden met medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, die op eigen verzoek de organisatie gingen verlaten. Regelmatig controleerde de onderzoeker het personeelssysteem Visma om te kijken of medewerkers op eigen verzoek gingen uitstromen. Wanneer deze medewerker tot de doelgroep van dit vraagstuk behoorde, dan werd contact opgenomen met de desbetreffende medewerker. De onderzoeker kreeg ook enkele keren een e-mail doorgestuurd van één van de HR-adviseurs met de mededeling dat een medewerker op eigen verzoek de organisatie ging verlaten. De planning van de interviews gebeurde flexibel, omdat er rekening gehouden moest worden met de ontslagdatum van de medewerker. Om deze reden werd tijdens het vooronderzoek al begonnen met het voeren van interviews en is het doorgegaan tot medio mei.

Analyse

De resultaten die zijn voortgekomen uit de interviews zijn weergegeven in een analyseschema. Het analyseschema van de interviews is te vinden in bijlage 4.1. In de linker kolom van het analyseschema staan de vragen weergegeven waar de respondenten antwoord op hebben gegeven. In de eerste rij van het analyseschema staan de respondenten genummerd weergegeven. Op deze manier is te achterhalen welke respondent welk antwoord heeft gegeven. Vraag 4 en 5 van het interview weergeven de vertrekredenen van de medewerkers. Hoe medewerkers hun dienstverband hebben ervaren bij GGZ Rivierduinen is geanalyseerd door middel van vraag 7, 8 en 9.

Het analyseschema is gecodeerd door middel van kleuren om een overzicht te creëren tussen de antwoorden en verbanden te kunnen leggen. In tabel 4.3 hieronder staan de betekenissen van de kleuren weergegeven, de betekenis van kleur kan per vraag verschillen. Naast de kleur staat de betekenis beschreven.

Tabel 4.3. Overzicht kleuren van het analyseschema kwalitatief onderzoek.

Vraag	Kleur	Betekenis
1	Rood	Poliklinische Psychiatrie
	Turquoise	Acute Psychiatrie
	Groen	Wijkgerichte Psychiatrie
	Blauw	Herstelvoorzieningen
	Geel	Eetstoornissen Ursula

2	Rood Blauw	Leiden Leidschendam
3	Rood Turquoise Groen Blauw Geel Paars Grijs	Psychiater Klinisch psycholoog GZ-psycholoog Psychiatrisch Verpleegkundige Sociaal Psychiatrisch Verpleegkundige Verpleegkundig Specialist GGZ Casemanager
4,5,6	Geel Groen Paars	Doorslaggevende vertrekreden Reden van vertrek dat heeft meegespeeld Tip voor de organisatie
7,8,9 & 10	Groen Rood Paars	Positief Negatief Tip voor de organisatie

Enquête

Voordat de enquête is uitgezet, is deze gecontroleerd door twee zorgmedewerkers die niet werkzaam zijn bij GGZ Rivierduinen. Dit is gedaan om te controleren hoeveel tijd de enquête in beslag nam en of alle vragen helder waren. Omdat het gecontroleerd werd door twee zorgmedewerkers die niet bij GGZ Rivierduinen werkzaam zijn, was er ook direct een controle op eventuele vaktermen die louter bij GGZ Rivierduinen worden gebruikt. Hierdoor was de enquête ook in te vullen voor medewerkers die de eventuele vaktermen niet kennen, omdat ze bijvoorbeeld pas net in dienst zijn bij GGZ Rivierduinen. Op basis van de controle zijn enkele vragen aangepast.

De enquête is vervolgens verspreid via een e-mail naar het zakelijke e-mailadres van de medewerkers. In bijlage 3.1 is de e-mail te vinden. De enquête heeft zeven dagen uitgestaan. Tussendoor is eenmaal een herinnering verstuurd naar de medewerkers om het respons te vergroten. Om de mate van representativiteit te bepalen, zijn algemene gegevens verzameld bij de respondenten.

De enquête is uitgezet onder 795 medewerkers waarbij een respons van 272 is behaald. De spreiding van het geslacht, de leeftijdscategorieën, zorgfunctie en functie zijn weergegeven in bijlage 3.5. De spreiding is vergeleken met het huidige personeelsbestand om te bepalen of de respons op de enquête een representatief beeld geeft. Er zijn weinig grote verschillen te zien in de spreiding van de enquête. De meest opvallende gegevens zijn dat de zorgfunctie Herstelvoorzieningen en de functie Psychiatrisch Verpleegkundige matig vertegenwoordigd zijn en dat de GZ-psychologen het best vertegenwoordigd zijn.

Analyse

Alle resultaten van de enquête zijn anoniem verwerkt. Om de spreiding van de enquête in kaart te brengen zijn gegevens van het huidige personeelsbestand omgezet in dezelfde variabelen als in de enquête, zodat een vergelijking gemaakt kon worden. De open vragen in de enquête zijn verwerkt en geanalyseerd in een analyseschema. Het analyseschema is te vinden in bijlage 4.3. De gesloten vragen zijn opgenomen in bijlage 4.2. Vraag 14 en vraag 18 zijn door de onderzoeker geanalyseerd om de open antwoorden te bundelen, waarnaar het vervolgens in een nieuw overzichtelijk figuur weergegeven kon worden. De stellingen in de enquête zijn geanalyseerd middels een gemiddeld cijfer te berekenen, zodat het op een overzichtelijke wijze met elkaar vergeleken kon worden.

4.5 Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid

Validiteit

Om de geldigheid van het onderzoek te behartigen, is er gebruik gemaakt van triangulatie. Tijdens het onderzoek heeft dit betrekking gehad op het gebruik van verschillende bronnen voor de literatuurstudie, een diverse groep participanten en het gebruik van diverse onderzoeksmethoden zoals interviews en enquêtes. Er heeft door het gebruik van diverse onderzoeksmethoden zowel

kwalitatief- als kwantitatief onderzoek plaatsgevonden. De interviews hebben gemeten wat de vertrekredenen zijn van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, bij GGZ Rivierduinen. Door het houden van een semigestructureerd interview was er ruimte voor doorvragen, waardoor de vertrekredenen helder werden. Bij de enquête is er bij vraag 2 tot en met 12 gebruik gemaakt van een Likertschaal om het meetniveau ordinaal gemaakt. Waardoor de antwoorden van de respondenten helder en duidelijk geanalyseerd konden worden en gemeten kon worden wat gemeten moest worden. De uitkomsten van de interviews en de enquêtes zijn gericht op een specifieke doelgroep, waardoor de geldigheid voor andere groepen niet hoog zal zijn. Bij dit onderzoek is sprake van externe validiteit, want de conclusies zijn generaliseerbaar naar de gehele populatie van het onderzoek.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid is deels gewaarborgd omdat gebruik is gemaakt van triangulatie. Voor het praktijkonderzoek zijn namelijk zowel interviews als een enquête afgenomen. Voorafgaand aan het houden van de interviews heeft de onderzoeker een proefinterview gehouden met een medewerker die GGZ Rivierduinen ging verlaten, maar werkzaam was in een niet-schaarse beroepsgroep. De onderzoeker kon na het houden van het proefinterview vragen verbeteren en helderder maken. Wegens de COVID-19 pandemie hebben alle interviews telefonisch of visueel plaatsgevonden. De onderzoeker heeft ervaren dat het lastiger is om de aandacht van de geïnterviewde te bewaren en de geïnterviewde alles te laten vertellen wat hij/zij te vertellen heeft. Slechts één interview heeft plaatsgevonden via de webcam, de onderzoeker merkte dat de geïnterviewde uitgebreider zijn of haar verhaal deed. Of dit te maken heeft met de webcam of met de geïnterviewde is niet herleidbaar. Wanneer het onderzoek herhaald zal worden met face-to-face interviews is de verwachting dat er meer verteld wordt door de geïnterviewde. In het garanderen van de betrouwbaarheid van het onderzoek speelt ook het aantal respondenten een rol. Op basis van een steekproefmarge, de populatie en de verwachte uitkomst van het onderzoek is via een statistische berekening de gewenste steekproefgrootte van de enquête berekend. Bij een betrouwbaarheidsniveau van 95% zou de steekproefgrootte 259 respondenten bedragen (Allesovermarktonderzoek, 2020). Met het feitelijk aantal respondenten van 272 is de betrouwbaarheidsmarge van 95% behaald.

Bruikbaarheid

Om de bruikbaarheid van het onderzoek te waarborgen, zijn semigestructureerde interviews afgenomen en is de enquête uitgezet onder de gehele populatie. Elk interview is gevoerd aan de hand van hetzelfde format. En met het uitzetten van de enquête heeft iedere medewerker die behoort tot de populatie de kans gehad om te reageren, waarbij 34,2 % van de populatie dat ook gedaan heeft. Daarnaast is veelal overlegd over de acties die de onderzoeker wilde ondernemen. Waardoor de relevantie voor de opdrachtgever hoog is en de instrumentele bruikbaarheid is gegarandeerd.

Hoofdstuk 5 | Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven die antwoord geven op de twee praktijkdeelvragen. In elke paragraaf worden de meest relevante resultaten weergegeven die afkomstig zijn uit zowel het kwalitatieve als kwantitatieve onderzoek.

5.1 Hoe hebben medewerkers, die werkzaam waren in een schaarse beroepsgroep, hun dienstverband ervaren bij GGZ Rivierduinen en met welke reden(en) verlaten zij de organisatie?

In deze paragraaf wordt onderscheid gemaakt tussen de manier waarop medewerkers in schaarse beroepsgroepen hun dienstverband hebben ervaren, met welke reden ze de organisatie verlaten of wat een reden van vertrek zou kunnen zijn. De reden van vertrek wordt opgedeeld in de doorslaggevende vertrekredenen en de redenen die hebben meegespeeld bij vertrek. De resultaten worden geanalyseerd in de 'zij' vorm.

5.1.1 Dienstverband ervaren

Interviewresultaten

Ervaring

“Het werk was echt fantastisch. De mensen waren echt super.” Dit was één van de uitspraken van respondent 5 (Bijlage 4.1, 2020) over hoe zij haar dienstverband heeft ervaren. Maar ondanks dat haar werk fantastisch was, geeft ze haar totale dienstverband een dikke één of eigenlijk wel een min één. De reden die ze hiervoor geeft is dat ze tijdens haar dienstverband schandalig is behandeld, GGZ Rivierduinen moet volgens haar gewoon het protocol volgen en wat menselijker zijn. Ze geeft aan dat ze vrijwel niet is ingewerkt en dat zelfs toen ze aankwam op haar eerste werkdag niemand wist wie ze was. De cijfers die de andere respondenten geven voor hun totale dienstverband bij GGZ Rivierduinen variëren tussen de zes en een acht (Bijlage 4.1, 2020). Waarbij verschillen te zien zijn tussen periodes. Zo formuleert respondent 1 (Bijlage 4.1, 2020) dat de afgelopen twee jaar wel een negen was, maar de jaren daarvoor waren een onvoldoende. En respondent 6 (Bijlage 4.1, 2020) geeft aan dat ze sommige periodes van haar dienstverband zou beoordelen met een zes, soms zelfs met een vier maar dat het over de totale periode heen gezien wel een acht is geweest.

Waarom de respondenten deze cijfers geven? *“Ik heb ook gewoon prima periodes gewerkt”* zoals respondent 3 (Bijlage 4.1, 2020) vertelt. Respondent 4 (Bijlage 4.1, 2020) verwoordde dat ze vanaf 2015 haar dienstverband beoordeeld met een zes omdat ze als verpleegkundig team in de kou zijn laten staan en vanuit het management niet werd geluisterd. Voor 2015 was haar dienstverband zeker een acht waard.

Meeste plezier aan beleefd

Aan het contact met cliënten, de werksfeer, collega's, het werk zelf en de ontwikkelingsmogelijkheden hebben de respondenten het meeste plezier beleefd tijdens hun dienstverband bij GGZ Rivierduinen (Bijlage 4.1, 2020). Respondent 4 (Bijlage 4.1, 2020) gaf aan dat ze het meeste plezier heeft beleefd aan de kliniekopname met ouderen. Respondent 6 (Bijlage 4.1, 2020) vond daarentegen haar drijfveer bij haar collega's. Ze had het altijd ontzettend fijn met collega's en heeft altijd veel steun gehad. De ontwikkelingsmogelijkheden vond respondent 1 (Bijlage 4.1, 2020) fijn tijdens haar dienstverband bij GGZ Rivierduinen, zo vertelde zij: *“Ik vond dat er wel ingezet werd op de persoonlijke ontwikkeling van collega's en ook van mij”*.

Iemand aanbevelen

Of de vertrekkende medewerkers iemand anders zouden aanbevelen om bij GGZ Rivierduinen aan de slag te gaan? Dat weten ze niet zo goed. Er kwam slechts één overtuigende 'ja' bij respondent 1 (Bijlage 4.1, 2020) vandaan, maar ook één absolute 'nee' van respondent 5 (Bijlage 4.1, 2020). De overige vier respondenten geven aan het niet zo goed te weten. Zo bewoorden respondent 4 (Bijlage 4.1, 2020) dat ze momenteel niemand zou aanbevelen om in de zorg aan de slag te gaan, maar als iemand echt in de zorg zou willen werken, dan zou ze GGZ Rivierduinen wel aanbevelen. Ze vindt GGZ Rivierduinen namelijk geen slechte werkgever. Respondent 3 (Bijlage 4.1, 2020) vindt het een ingewikkelde vraag. Zij formuleert: *“Rivierduinen is een grote organisatie en net zoals alle andere grote organisaties ben je daardoor log zullen we maar zeggen”* en *“Dingen gaan te langzaam. Hoe dingen geregeld worden”*.

De ervaringen van de respondenten die hebben deelgenomen aan de interviews lopen uiteen. Het cijfer wat respondenten geven aan hun totale dienstverband varieert tussen de min één en een acht. Het meeste plezier hebben medewerkers beleefd aan aspecten die te maken hebben met het werk en of de respondenten iemand zouden aanbevelen om bij GGZ Rivierduinen aan de slag te gaan is een twijfel.

5.1.2 Vertrekredenen

Interviewresultaten

Doorslaggevende vertrekreden

Van de zes respondenten gaven drie respondenten aan dat hun vertrekreden met de organisatie te maken heeft (Bijlage 4.1, 2020). Zo was de doorslaggevende vertrekreden van respondent 5 (Bijlage 4.1, 2020) een arbeidsgeschil op de werkvloer. Na een geweldincident met een cliënt is ze door haar leidinggevende schandalig behandeld. Respondent 4 (Bijlage 4.1, 2020) bewoorden dat ze wegens

een reorganisatie op haar afdeling de keuze heeft gemaakt om met vervroegd pensioen te gaan en respondent 2 (Bijlage 4.1, 2020) geeft aan dat zij elders meer uren op contract kon krijgen dan bij GGZ Rivierduinen. De doorslaggevende vertrekredenen die niet direct een verband hebben met de organisatie, zijn wegens het afronden van een opleiding, de thuissituatie en een situatie die heeft geleid tot een vaststellingsovereenkomst. Respondent 6 (Bijlage 4.1, 2020) is een vaststellingsovereenkomst aangegaan nadat zijzelf en haar manager concludeerde dat ze niet meer op haar plek zat bij GGZ Rivierduinen.

Meegespeelde redenen van vertrek

De respondenten gaven vele redenen aan die hebben meegespeeld bij de uitdiensttreding. De meegespeelde vertrekredenen hadden veelal betrekking op de organisatie. Opvallend is dat respondent 3 (Bijlage 4.1, 2020) aangeeft dat haar doorslaggevende vertrekredenen de thuissituatie is, maar hierbij vele factoren hebben meegespeeld. Zo vertelde respondent 3 dat ze een nare periode heeft meegemaakt met een manager en dat het stukje verleden nog steeds in het gebouw hangt. Daarnaast heeft haar man bij GGZ Rivierduinen een geschil gehad op de werkvloer wat impact had op de thuissituatie. Respondent 4 (Bijlage 4.1, 2020) gaf aan dat ze extra reistijd zou krijgen vanwege de reorganisatie. *“Dat zag ik niet helemaal zitten”* vertelde ze. Respondent 1 (Bijlage 4.1, 2020) formuleerde dat zij niet intern gesolliciteerd heeft omdat ze achterlopen met de salarisindicatie en zij wilde toch ook wel een keer bij een andere organisatie gaan kijken. Respondent 2 en 4 (Bijlage 4.1, 2020) hebben gekozen voor vastigheid en financiële zekerheid, die ze beiden bij GGZ Rivierduinen niet konden vinden. Daarnaast was respondent 4 (Bijlage 4.1, 2020) ook nog onlangs verhuisd en heeft ze een nieuwe werkgever dichtbij huis kunnen vinden. Tot slot gaf respondent 6 (Bijlage 4.1, 2020) vele redenen die hebben meegespeeld met haar vertrek. Ze ervaaarde de afgelopen jaren stress, er was onduidelijkheid op de afdeling, haar eigen ontwikkeling stond op een laag pitje, de organisatie is minder bij haar gaan passen en zoals ze het zelf zei *“daarnaast vond ik binnen de organisatie heel veel processen zo enorm traag gaan”*.

Enquêteresultaten

In de enquête is de volgende open vraag gesteld aan de participanten: ‘Wat zou voor jou een reden kunnen zijn om GGZ Rivierduinen te verlaten?’. De participanten hebben hier massaal een antwoord op gegeven. Grotendeels van de redenen om te vertrekken bij GGZ Rivierduinen zijn werkgerelateerde aspecten en met name werkinhoudelijke redenen. Zo geven participanten aan dat een te hoge werkdruk een vertrekreden kan zijn voor hen. Veelal geven de participanten aan dat de werkdruk in relatie staat tot de kwaliteit van de zorg (Bijlage 4.3, 2020). Zo formuleert respondent 249 (Bijlage 4.3, 2020): *“als de kwaliteit van de zorg die ik en collega’s geven nog minder moet worden door de wachtlijsten en werkdruk”*, zal dat kunnen leiden tot uitstroom.

Andere veelvoorkomende werkinhoudelijke vertrekredenen zijn het hebben van geen uitdaging in de huidige functie, elders een uitdagendere functie gevonden hebben (met een hoger salaris), onvoldoende ontwikkelingsmogelijkheden, verandering van de inhoud van het werk of als de autonomie verminderd wordt. De meest voorkomende werkgerelateerde vertrekredenen die bijdrage aan het werk zijn een slechte samenwerking met collega’s en het management, een verslechterde werksfeer of als er geen waardering meer is binnen het team/de afdeling. Enkele persoonlijke vertrekredenen die medewerkers voor ogen zien is het naderende pensioen, het opzetten van een eigen praktijk, een verhuizing of zoals respondent 16 (Bijlage 4.3, 2020) formuleert: *“uitbreiding gezin waardoor mijn reisafstand korter mag worden”*.

De participanten van zowel de interviews als de enquête geven verschillende vertrekredenen. De vertrekredenen die voorkomen uit beide onderzoeksmethoden zijn zowel werk- als persoonlijk gerelateerd.

5.2 Hoe kan GGZ Rivierduinen ervoor zorgen dat medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, behouden blijven?

In deze paragraaf zullen de resultaten besproken worden uit het praktijkonderzoek die relevant zijn voor het behoud van medewerkers bij GGZ Rivierduinen. Als eerste worden er tips voor GGZ Rivierduinen benoemd, waarnaar er vervolgens dieper wordt ingegaan op de factoren van binden en boeien en belangrijke aspecten in het werk.

Interviewresultaten

Tips voor de organisatie

In de afgenomen interviews zijn vele tips gegeven aan de organisatie. De meeste tips gaan over het personeel dat werkzaam is in de organisatie. Zo zegt respondent 5 (Bijlage 4.1, 2020): *“Zorg wat beter voor je medewerkers. En vooral voor de medewerkers die er nu al zijn en voor je nieuwe aanwinsten”*. Respondent 1 (Bijlage 4.1, 2020) vult dit aan met dat er meer binding moet zijn met het personeel. En volgens respondent 4 (Bijlage 4.1, 2020) moet ook in tijden van reorganisatie beter naar het personeel gekeken worden.

“Evalueer ook wat vaker de zaken en luister ook echt naar wat mensen te vertellen hebben” – respondent 4 (Bijlage 4.1, 2020).

Naast de tips met betrekking tot het personeel, gaven de respondenten ook tips over het herzien van de salarissen, betere communicatie, de werkdruk verlagen en het verminderen van top-down processen (Bijlage 4.1, 2020). Daarnaast formuleerde zowel respondent 3 als respondent 4 dat er beter gekeken moet worden naar de taak-functieomschrijving. *“Heel veel taken worden toegevoegd aan de taken van een verpleegkundige”* formuleerde respondent 4 (Bijlage 4.1, 2020). Respondent 6 (Bijlage 4.1, 2020) vult hierop aan dat GGZ Rivierduinen *“gewoon naar kleinschaligheid”* terug moet gaan.

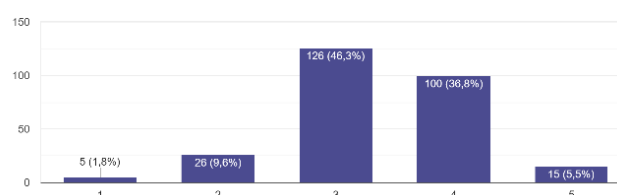
Enquêteresultaten

Factoren binden en boeien

De eerste indruk van GGZ Rivierduinen was bij meer dan de helft van de respondenten tevreden en bij 12,8% zelfs zeer tevreden. Tevens is ook het eerste maand dienstverband bij GGZ Rivierduinen naar tevredenheid ervaren. Precies de helft van de respondenten geeft aan dat ze tevreden zijn over de eerste maand van het dienstverband en ruim 20% was zeer tevreden (Bijlage 4.2, 2020).

Ruim 46% van de respondenten geeft een neutraal antwoord op de stelling of ze trots zijn op de organisatie waarvoor ze werken. Slechts vijftien respondenten is zeer trots op de organisatie en vijf respondenten zijn helemaal niet trots op de organisatie, zoals te zien is in figuur 5.1. Merendeel van de respondenten geeft aan de samenwerking met haar leidinggevende/manager als prettig te ervaren en de leidinggevende/manager geeft voldoende en passende feedback. Ook geeft grotendeels van de respondenten aan dat er voldoende doorgroeimogelijkheden zijn binnen GGZ Rivierduinen en dat er genoeg aandacht is voor de persoonlijke ontwikkeling en het onderhouden van de vakkennis (Bijlage 4.2, 2020).

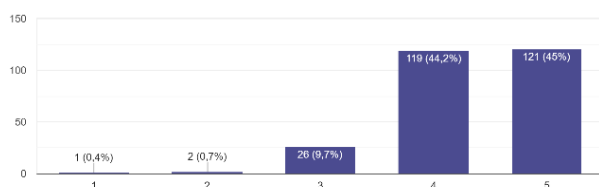
4. Ik ben trots op de organisatie waarvoor ik werk.
272 antwoorden



Figuur 5.1. Trots op de organisatie.

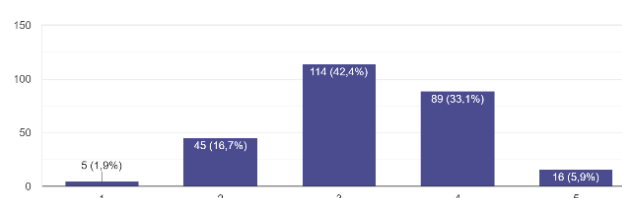
Het merendeel van de respondenten geeft aan dat het werk voldoening geeft en ze zich betrokken voelen tot het team en de afdeling. De betrokkenheid bij GGZ Rivierduinen scoort wat lager, zoals te zien is in figuur 5.2 en 5.3.

11. Ik voel mij betrokken bij mijn team en afdeling.
269 antwoorden



Figuur 5.2. Betrokkenheid bij het team/de afdeling.

12. Ik voel mij betrokken bij GGZ Rivierduinen als organisatie.
269 antwoorden



Figuur 5.3. Betrokkenheid bij de organisatie.

Belangrijke aspecten in het werk

Wat de respondenten belangrijk vinden in hun werk zijn voornamelijk aspecten die bijdrage aan het werk, zoals te zien is in bijlage 4.3. Samenwerking, fijne collega's, een fijne werksfeer en voldoening worden vaak genoemd. Daarnaast vinden de respondenten het cliëntencontact en de zorg voor cliënten ook belangrijk. Ook de inhoud van het werk wordt als belangrijk ervaren, zoals een uitdagend takenpakket, autonomie en veiligheid. Daarnaast benoemen nog enkele respondenten de persoonlijke ontwikkeling, tijd voor scholing en doorgroeimogelijkheden als belangrijk aspect en slechts een enkeling geeft aan dat zij het salaris belangrijk vindt (Bijlage, 4.3, 2020).

De respondenten is ook gevraagd wat voor hen van toepassing is met betrekking tot hun werk. Vele medewerkers geven aan dat ze momenteel een fijne werksfeer hebben, de inhoud van hun werk als prettig ervaren, een acceptabele reistijd hebben naar hun werk, een goede werk-privébalans ervaren en goede werkomstandigheden hebben (Bijlage 4.2, 2020).

In de interviews zijn vele tips naar voren gekomen voor de organisatie. Ook in de enquête zijn bruikbare antwoorden weergegeven. Bij de stellingen in de enquête zijn de resultaten grotendeels positief, maar er is ook zeker ruimte voor verbetering bij enkele factoren.

Hoofdstuk 6 | Conclusie

Op basis van de gegevens die verzameld zijn uit de situatieschets, het theoretisch kader, de interviews en de enquête wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op hoofdvraag:

“Hoe kan GGZ Rivierduinen de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, reduceren?”.

Uit de situatieschets en de probleemformulering wordt duidelijk dat GGZ Rivierduinen de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, wil reduceren. Het verloop op eigen verzoek dient gereduceerd te worden om onder andere het personeelstekort terug te dringen, de werkdruk te verlagen en de beste zorg te kunnen leveren aan de cliënten. Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen hoe GGZ Rivierduinen medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, kan behouden bij de organisatie. Door erachter te komen hoe medewerkers GGZ Rivierduinen ervaren (hebben) en met welke reden(en) ze de organisatie verlaten, kan GGZ Rivierduinen optimaal leren van de (uitstromende) medewerkers waardoor toekomstig verloop gereduceerd kan worden. Om hier antwoorden op te krijgen is onderzoek gedaan middels literatuur-, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek.

6.1 Vertrekredenen

In het literatuuronderzoek, paragraaf 3.1, wordt gesteld dat vertrekredenen van medewerkers zowel met het werk, de persoonlijke situatie als met externe omstandigheden te maken kunnen hebben. Uit de interviews komen verschillende werkelijke vertrekredenen naar voren, ook in de uitslagen van de enquête benoemen respondenten wat een reden van vertrek voor hen kan zijn. De onderzoeker heeft geanalyseerd dat geen enkele respondent een vertrekreden benoemt die te maken heeft met externe omstandigheden. Enkele vertrekredenen hebben te maken met de persoonlijke situatie, maar grotendeels zijn de vertrekredenen die medewerkers benoemen werkgerelateerd.

6.2 Ervaringen

De respondenten van de interviews is gevraagd welk cijfer ze hun totale dienstverband geven. De zes respondenten geven een gemiddeld cijfer van een 5,7. Waarbij de hoogste uitschieter een acht is en het laagste een min één. De respondenten hebben het meeste plezier beleefd aan hun collega's, de werksfeer en de inhoud van het werk. Maar desondanks zullen ze andere personen niet snel aanbevelen om bij GGZ Rivierduinen aan de slag te gaan. De reden hiervoor is in enkele gevallen de manier waarop de gehele zorg is vormgegeven en soms heeft het ook met de organisatie zelf te maken.

6.3 Binden en boeien

In het onderzoek is de volgende definitie verleend aan binden en boeien: *‘het verbinden van medewerkers door middel van het uitdragen van de kernwaarden van een organisatie en het boeien van medewerkers middels een ‘goede deal’*. Uit de resultaten van de enquête is gebleken dat GGZ Rivierduinen redelijk goed scoort op de factoren die getoetst zijn. De beste gemiddeldes zijn behaald

bij vraag 10 en 11 van de enquête. De stelling ‘Mijn werkt geeft mij voldoening’ en ‘Ik voel mij betrokken bij mijn team en afdeling’ hebben een gemiddelde score van boven de vier. De laagste scores zijn behaald bij vraag 4 en 12 van het onderzoek. De stelling van vraag 4 luidt: ‘Ik ben trots op de organisatie waarvoor ik werk’ en vraag 12 is ‘Ik voel mij betrokken bij GGZ Rivierduinen als organisatie’ (Bijlage 4.2, 2020). Twee aspecten zijn opvallend. Ten eerste is het opvallend dat medewerkers zich zeer betrokken voelen bij hun team/afdeling en minder betrokkenheid ervaren bij de organisatie. Ten tweede dat de laagste scores beide te maken hebben met de organisatie.

Uit literatuuronderzoek, paragraaf 3.3, is gebleken dat er vijf soorten arbeidsoriëntatie zijn. In de enquête is de medewerkers gevraagd wat zij het belangrijkste vinden in hun werk. Hier kwamen verschillende resultaten naar voren. De onderzoeker heeft geanalyseerd dat grotendeels van de respondenten een intrinsieke oriëntatie hebben op het werk. Ze zijn gericht op de inhoudelijke aspecten van het werk (Bijlage 4.3, 2020).

6.4 Behoud van medewerkers

Uit literatuuronderzoek, paragraaf 3.4 en 3.5, is gebleken dat organisaties verschillende redenen hebben om medewerkers te behouden bij een organisatie en dat er verschillende interventies ingezet kunnen worden om de uitstroom te reduceren.

Drie van de zes respondenten van de interviews geeft als tip aan de organisatie dat er meer gekeken moet worden naar het personeel dat werkzaam is in de organisatie, meer binding met het personeel en ook in tijden van reorganisatie beter gekeken moet worden naar het werkzame personeel (Bijlage 4.1, 2020). De onderzoeker heeft tevens geanalyseerd dat de participanten van de enquête waarde hechten aan samenwerken, een fijne werksfeer en het bieden van goede zorg (Bijlage 4.3, 2020).

6.5 Uitstroom reduceren

In bovenstaande paragrafen zijn conclusies getrokken over verschillende deelonderwerpen van dit onderzoek. Op basis van bovenstaande conclusies wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag:

“Hoe kan GGZ Rivierduinen de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, reduceren?”.

Uit praktijkonderzoek, wat verwoord is in paragraaf 5.1, is gebleken dat de vertrekredenen van medewerkers grotendeels werkgerelateerd zijn, dat de ervaring van medewerkers die vertrekken minimaal is geweest, er een lage organisatiebetrokkenheid is en beter moet worden omgekeken naar het personeel dat werkzaam is. Uit onderzoek is gebleken dat er twee hoofdaspecten zijn waarop GGZ Rivierduinen moet inspelen om de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, te reduceren. Namelijk de organisatiebetrokkenheid en het personeel als belangrijke factor gaan zien.

Het is van belang dat GGZ Rivierduinen de betrokkenheid bij de organisatie gaat vergroten. In de enquête scoorde de stelling ‘Ik voel mij betrokken bij GGZ Rivierduinen als organisatie’ het laagste van allemaal (Bijlage 4.2, 2020). Uit literatuuronderzoek, paragraaf 3.3, is echter gebleken dat de betrokkenheid van medewerkers voor een lager verloopintentie zorgt (Gasperz & Ott, 1998). Medewerkers die zich betrokken voelen tot de organisatie zijn meer geneigd om de normen en waarden van de organisatie te accepteren (Lau & Woodman, 1995) en ze zijn meer bereid om veranderingen in de organisatie te aanvaarden (Yousef, 2000).

Ten tweede dient GGZ Rivierduinen personeel als belangrijke factor te zien in de organisatie. Uit praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers meer binding met het personeel wensen en dat meer wordt omgekeken naar het personeel, zowel in goede als in minder goede tijden (Bijlage 4.1, 2020). Tevens is uit praktijkonderzoek gebleken dat vele medewerkers een intrinsieke arbeidsoriëntatie hebben (Bijlage 4.3, 2020). Medewerkers met een meer intrinsieke oriëntatie op het werk moeten worden geboid aan een organisatie. De motivatie om medewerkers te boeien in plaats van te binden wordt aangevuld met het opleidingsniveau van de doelgroep, het overgrote deel van de doelgroep is namelijk hooggeschoold. Uit literatuuronderzoek is gebleken dat hooggeschoolde medewerkers meer behoeften hebben aan boeien dan aan binden, zoals te lezen is in paragraaf 3.3.

Om de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, te reduceren dient GGZ Rivierduinen aandacht te besteden aan de organisatiebetrokkenheid en het personeel dat werkzaam is in de organisatie door middel van het boeien van medewerkers.

Hoofdstuk 7 | Discussie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het gehele onderzoek. Er wordt een kritische houding aangenomen ten aanzien van het onderzoeksproces, de rol van de onderzoeker en de bruikbaarheid van alle resultaten.

7.1 Totstandkoming onderzoek

Het doel van dit onderzoek was om vast te stellen hoe medewerkers van GGZ Rivierduinen de organisatie ervaren (hebben) en met welke reden(en) medewerkers de organisatie verlaten. Het doel is ontstaan vanuit een vraag van de opdrachtgever. De initiële vraag van de opdrachtgever had voornamelijk betrekking op de exitgesprekken die gevoerd worden met medewerkers die de organisatie gaan verlaten. Het vraagstuk vanuit GGZ Rivierduinen betrof een operationeel vraagstuk. Om het een succesvol onderzoek te maken heeft de onderzoeker in samenwerking met de organisatie besloten om het vraagstuk om te zetten in een strategisch vraagstuk.

De grootste problematiek van uitstroom op eigen verzoek lag bij de schaarse beroepsgroepen van GGZ Rivierduinen. Om deze reden zijn medewerkers die werkzaam zijn/waren in schaarse beroepsgroepen bij GGZ Rivierduinen de doelgroep van dit onderzoek. Er is onderzoek verricht naar de manier waarop de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, bij GGZ Rivierduinen gereduceerd kan worden.

7.2 Onderzoeksproces

In het begin van het onderzoek zijn enkele oriënterende gesprekken geweest met HR-adviseurs, medewerkers van de recruitmentafdeling, de manager van PSA en de HR-manager. Door middel van het voeren van gesprekken met verschillende medewerkers van de HR-afdeling, werd een brede kijk op het vraagstuk weergegeven. In de situatieschets en de probleemformulering is het probleem van GGZ Rivierduinen duidelijk geworden door middel van het uitgevoerde vooronderzoek.

Toen de onderzoeker begon aan het theoretisch kader waren slechts vier deelvragen opgesteld. De onderzoeker dacht hiermee voldoende informatie te verzamelen om het praktijkonderzoek te kunnen starten. Al snel werd duidelijk dat de theoriedeelvragen niet allesomvattend waren. Om deze reden heeft de onderzoeker nog twee deelvragen toegevoegd over het binden en boeien van medewerkers en wat medewerkers belangrijk vinden in hun werk. Met het toevoegen van deze deelvragen is het theoretisch kader compleet. De onderzoeker had eerder in het onderzoek kunnen concluderen dat het toevoegen van deze deelvragen van toegevoegde waarde kon zijn.

Bij het analyseren van de enquêteresultaten werd opgemerkt dat er enige onduidelijkheid was over vraag 14: 'Kruis aan wat voor jou van toepassing is met betrekking tot jouw werk. Je mag meerdere punten kiezen:'. De vraag was bedoeld om te onderzoeken wat de respondenten nu ervaren in hun werk, zodat een vergelijking kon plaatsvinden met wat de respondenten belangrijk vinden in hun werk. Deze vraag kan door meerdere respondenten verkeerd geïnterpreteerd zijn, waardoor de betrouwbaarheid deels verloren is gegaan. Tevens had de onderzoeker zich meer kunnen inlezen over de hoogst genoten opleidingen van de medewerkers van GGZ Rivierduinen. Er was nu veelal 'anders...' ingevuld, waardoor tijd verloren ging bij het analyseren van de resultaten. Wanneer de onderzoeker antwoordopties als Post-master, Postdoctoraal of Post-hbo had toegevoegd, zouden hoogstwaarschijnlijk minder open antwoorden ingevuld zijn. Ook ging tijd verloren bij het analyseren van vraag 16 en vraag 20 van de enquête. Op advies van een HR-medewerker van GGZ Rivierduinen had de onderzoeker van deze vragen een open vraag gemaakt, zodat niemand zich uitgesloten zou voelen. Voor de onderzoeker leverde dit wel meer tijd op om de gegevens te analyseren.

Achteraf had ook beter gekeken moeten worden naar de opgestelde vragen voor het interview. In het interview wilde de onderzoeker erachter komen waarom een medewerker de organisatie ging verlaten en hoe zijn/haar ervaring bij GGZ Rivierduinen is geweest. Om de ervaring van medewerkers te achterhalen had de onderzoeker specifiekere en directere vragen kunnen stellen, zoals: 'hoe heb je je dienstverband bij GGZ Rivierduinen ervaren?'. Nu is de ervaring van de respondenten

geanalyseerd aan de hand van vraag 7,8 en 9 van het interview. Maar is de directe vraag niet gesteld. Tevens hebben de interviews telefonisch of virtueel plaatsgevonden wegens de uitbraak van de COVID-19 pandemie. In eerste instantie gaf de onderzoeker aan dat de interviews telefonisch plaats zouden gaan vinden, pas bij de laatste paar respondenten heeft de onderzoeker de participant de keuze gegeven om het telefonisch of virtueel plaats te laten vinden. De onderzoeker had eerder op dit idee kunnen komen, zodat meer interviews virtueel plaats hadden kunnen vinden waardoor er meer overeenkomst was geweest met een face-to-face interview.

Implicaties

De gevolgen van het onderzoek zijn nog niet concreet meetbaar. Maar wanneer GGZ Rivierduinen besluit om de aanbevelingen te implementeren in de organisatie, zal dit een effect hebben op de organisatie. Wanneer de aanbevelingen worden doorgevoerd in de organisatie zal dit tot gevolg hebben dat de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, gereduceerd wordt.

Als de huidige situatie niet veranderd in de toekomst zal dit tot gevolg hebben dat het uitstroompercentage van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, hoog blijft. Met de huidige ontwikkelingen omtrent het coronavirus is dit alleen niet met zekerheid te zeggen. De afgelopen periode is gebleken dat minder medewerkers de organisatie op eigen verzoek verlaten, omdat medewerkers hoogstwaarschijnlijk voor zekerheid kiezen. Maar de verwachting is dat de economie weer zal groeien, waardoor medewerkers in de toekomst toch weer sneller uitstromen. Waardoor het binden en boeien van medewerkers, ook in deze tijd, van groot belang is.

Leerpunt

De onderzoeker heeft tijdens het uitvoeren van het onderzoek geleerd om vaker te kijken naar de prioriteiten van zichzelf. Vanuit de organisatie werd de opdracht gegeven om te gaan samenwerken met medewerkers die bezig zijn met een project over arbeidsmarktcommunicatie. Deze medewerkers hadden dezelfde doelgroep voor ogen, waardoor een samenwerking mogelijk was. De onderzoeker is in maart begonnen met de voorbereidingen voor het houden van een focusgroep, maar wegens onduidelijkheden over het project en de contractduur van één van deze medewerkers, werd de focusgroep steeds uitgesteld. Uiteindelijk heeft de onderzoeker besloten om af te zien van een focusgroep en een enquête uit te gaan zetten, omdat dit beter paste binnen de tijd, goed aansloot op de doelgroep en gemakkelijker te organiseren was wegens de COVID-19 pandemie. Ook bij het uitzetten van de enquête was vanuit de organisatie een samenwerking vereist met het project over arbeidsmarktcommunicatie. Een enquête was gemakkelijker te organiseren vanuit twee onderzoeken, waardoor dit wel kon plaatsvinden. Van dit voorval heeft de onderzoeker geleerd om eerder te kijken naar de eigen prioriteiten en sneller op iets in de spelen wanneer het niet gaat zoals gepland.

7.3 Bruikbaarheid

Voor dit onderzoek is voor-, literatuur-, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Door het combineren van deze methoden is de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Als hetzelfde onderzoek nogmaals uitgevoerd zou worden binnen GGZ Rivierduinen is de kans aanwezig dat grotendeels dezelfde resultaten naar voren komen. De kans dat de resultaten afwijken, is immers ook aanwezig. Dit heeft hoofdzakelijk te maken met de COVID-19 pandemie. Wegens de uitbraak van COVID-19 hebben alle interviews telefonisch of virtueel plaatsgevonden. Tevens heeft de pandemie gezorgd voor onzekerheid op de arbeidsmarkt, hierdoor hebben meer medewerkers gekozen voor baanzekerheid waardoor minder respondenten beschikbaar waren voor de interviews. Ook is de druk op de zorg verhoogd met de uitbraak van de COVID-19 pandemie, waardoor wellicht minder medewerkers de tijd hebben genomen om de enquête (aandachtig) in te vullen. De kwaliteit van het praktijkonderzoek is anders dan wanneer het praktijkonderzoek in een andere periode had plaatsgevonden.

Vervolgonderzoek

Uit de enquête blijkt dat de organisatiebetrokkenheid lager is dan de betrokkenheid tot het team/de afdeling. Voor een vervolgonderzoek wordt aangeraden om te gaan onderzoeken op welke manier medewerkers, in schaarse beroepsgroepen, betrokken willen worden bij de organisatie.

Hoofdstuk 8 | Aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk zijn conclusies getrokken, op basis hiervan worden aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen worden in dit hoofdstuk toegelicht.

8.1 Organisatiebetrokkenheid

De eerste aanbeveling aan GGZ Rivierduinen is om een onderzoek te gaan doen naar de organisatiebetrokkenheid van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, bij GGZ Rivierduinen. Uit het onderzoek komen wellicht enkele interventies naar voren die de organisatiebetrokkenheid van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, kan vergroten. Het onderzoek kan uitgevoerd worden door een (afstudeer)stagiair(e) die een onderzoek dient uit te voeren bij een organisatie. Wanneer geen (afstudeer)stagiair(e) beschikbaar is of gevonden kan worden, is de mogelijkheid om het onderzoek uit te laten voeren door een medewerker van de HR-afdeling.

Uit praktijkonderzoek is gebleken dat de betrokkenheid ten aanname van het team/de afdeling goed is, maar de betrokkenheid bij GGZ Rivierduinen lager scoort, zoals te lezen is in paragraaf 5.2. Tevens is uit literatuuronderzoek gebleken dat de mate van betrokkenheid van medewerkers van invloed is op de verloopintentie, zoals vermeld staat in paragraaf 3.3. Hoe meer betrokkenheid medewerkers ervaren bij de organisatie, hoe lager de verloopintentie is. Wanneer GGZ Rivierduinen aandacht zal gaan besteden aan de organisatiebetrokkenheid van medewerkers zal de verloopintentie lager worden, waardoor de uitstroom op eigen verzoek van medewerkers, die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen, gereduceerd zal worden.

8.2 Personeel als belangrijke factor

De tweede aanbeveling die de onderzoeker wil doen aan GGZ Rivierduinen is om beter te kijken naar het personeel dat werkzaam is in de organisatie. Om de vitaliteit van medewerkers te bevorderen, kan het programma 'Sterk in je werk, zorg voor jezelf' onder de aandacht worden gebracht bij medewerkers. Voor het programma 'Sterk in je werk, zorg voor jezelf' kan iedereen die werkzaam is in de sector Zorg & Welzijn zich aanmelden via www.sterkinjewerk.nl. Het programma is geheel gratis. Tijdens het programma wordt er samen met je coach gekeken naar wie je bent, wat je wilt, wat je kunt en wat je nodig hebt. Uit het programma kan bijvoorbeeld blijken dat je het hart nog steeds bij Zorg & Welzijn ligt, maar dat verdere ontwikkeling in het vakgebied gewenst is. Als medewerker is dan bekend wat het vervolgproces kan zijn, om elke dag weer met plezier naar het werk te gaan (Sterk in je werk, zorg voor jezelf, 2019). Van medewerkers die deelnemen aan het programma wordt de vitaliteit in het werk bevorderd.

Er is gekozen voor deze aanbeveling omdat uit praktijkonderzoek blijkt, en dan met name het kwalitatieve onderzoek wat terug te lezen is in paragraaf 5.1, dat medewerkers aangeven dat meer gekeken moet worden naar het personeel in de organisatie. Zowel in goede als in minder goede tijden dient het personeel als belangrijke factor in de organisatie gezien te worden. Wanneer bijvoorbeeld iets geïmplementeerd wordt, moet de organisatie ervoor zorgen dat dit besproken wordt met de medewerkers, voordat zomaar een implementatie plaatsvindt. Medewerkers vinden het belangrijk dat ze meegenomen worden in besluitvormingen, met name wanneer veranderingen binnen het eigen team of binnen de eigen afdeling plaatsvindt. Uit literatuuronderzoek is ook gebleken dat het personeel in de organisatie als belangrijke factor gezien moet worden. In het literatuuronderzoek worden verschillende interventies weergegeven die hieraan bijdragen. Deze interventies hebben betrekking op investering, vitaliteit en veiligheid. De nieuwe Raad van Bestuur besteedt al meer aandacht aan de investering van medewerkers door middel van ontwikkelingsmogelijkheden en in het praktijkonderzoek geven medewerkers al veelal aan dat de veiligheid bij GGZ Rivierduinen gewaarborgd is. De onderzoeker adviseert om deze redenen aandacht te gaan besteden aan het vitaal houden van medewerkers. Uit literatuuronderzoek, paragraaf 3.6, is gebleken dat het Martini Ziekenhuis in Groningen succesvol aandacht besteedt aan de vitaliteit van medewerkers door middel van het programma 'Sterk in je Werk'. Het programma biedt aandacht aan de vitaliteit, bekwaamheid en de ontwikkeling van motivatie van medewerkers.

De twee aanbevelingen aan GGZ Rivierduinen zijn het starten van een onderzoek naar de organisatiebetrokkenheid van medewerkers en het onder de aandacht brengen van het programma 'Sterk in je werk, zorg voor jezelf'. Voor beide aanbevelingen ligt de focus op medewerkers die werkzaam zijn in schaarse beroepsgroepen bij GGZ Rivierduinen.

Hoofdstuk 9 | Implementatieplan

Voor GGZ Rivierduinen is een implementatieplan opgesteld op basis van de aanbevelingen die zijn opgenomen in het vorige hoofdstuk. Op een gestructureerde wijze zijn de nodige acties en de verantwoordelijke beschreven waaraan een tijdsplanning is verbonden. Daarnaast worden de beoogde kosten en baten in resultaat gebracht. Ten slotte is de voortgangsbewaking geformuleerd.

9.1 Planning

In deze paragraaf zal er een planning worden weergegeven voor het uitvoeren van beide aanbevelingen. Als eerste zal de planning van het vergroten van de organisatiebetrokkenheid worden gepresenteerd en ten tweede is de planning voor het personeel als belangrijke factor opgenomen.

Aanbeveling 1 – organisatiebetrokkenheid vergroten

In onderstaande planning is ervan uitgegaan dat een (afstudeer)stagiair(e) is gevonden om het onderzoek met betrekking tot de organisatiebetrokkenheid uit te voeren.

Tabel 9.1. Planning aanbeveling organisatiebetrokkenheid.

Activiteit	Vorbereiding	Realisatie	Verantwoordelijke	Wanneer	Tijd
Werving & selectie van een (afstudeer)-stagiair(e)	Vacaturetekst schrijven	Adverteren, kandidaten zoeken, kandidaten uitnodigen, sollicitatiegesprekken voeren en een kandidaat selecteren	Recruitment in samenwerking met de stagebegeleider van de (afstudeer)-stagiair(e)	Start werving & selectieperiode	Zes tot tien weken*
Inwerken van een (afstudeer)-stagiair(e)	Bedenken wat nuttige informatie is voor de (afstudeer)-stagiair(e)	De stagebegeleider van de (afstudeer)stagiair(e) is verantwoordelijk voor de inwerking	De stagebegeleider van de (afstudeer)-stagiair(e)	Start (afstudeer)-stagiair(e)	9 uur**
Tussentijdse begeleiding	Vooruitplannen van de momenten voor stagebegeleiding (wekelijks of één keer in de twee weken)	Ieder afgesproken moment stagebegeleiding geven om de voortgang te bevorderen	De stagebegeleider van de (afstudeer)-stagiair(e)	Wekelijks of één keer in de twee weken gedurende de stageperiode	30 minuten (wekelijks) of 1 uur (één keer in de twee weken)***
Eind-presentatie bijwonen	-	De stagebegeleider kan de eindpresentatie van de (afstudeer)stagiair(e) bijwonen	De stagebegeleider van de (afstudeer)-stagiair(e)	Aan het einde van de stageperiode	2 uur

* Gemiddeld heeft werving en selectie een doorlooptijd van zes tot tien weken (Nationale Vacaturebank, z.j.).

** Het is een tijdsindicatie op basis van de inwerkperiode die de onderzoeker heeft gehad bij GGZ Rivierduinen.

*** Het is een tijdsindicatie op basis van de begeleiding die de onderzoeker nodig heeft gehad tijdens het doen van het onderzoek.

Aanbeveling 2 – personeel als belangrijke factor

Tabel 9.2. Planning aanbeveling personeel als belangrijke factor.

Activiteit	Vorbereiding	Realisatie	Verantwoordelijke	Wanneer	Tijd
Werking van het programma	Inlezen programma 'Sterk in je werk, zorg voor jezelf'	Uitzoeken hoe het programma in zijn werking gaat	HR-medewerker in samenwerking met een medewerker van communicatie	Week 1	± 2 uur
Communicatieplan opstellen	Inlezen hoe een communicatie-	Het opstellen van een communicatieplan om het	Een medewerker van communicatie	Week 2 + 3	± 4 uur

	plan in zijn werk gaat	programma onder de aandacht te brengen bij de doelgroep	in samenwerking met een HR-medewerker		
Communicatieplan uitvoeren	Het communicatieplan controleren voordat het ingevoerd gaat worden	Een medewerker van communicatie werkt het plan uit waarbij de HR-medewerker sturing geeft	Een medewerker van communicatie in samenwerking met een HR-medewerker	Week 4	± 2 uur
Eventuele vragen beantwoorden	Het ordenen van de vragen die binnenkomen met betrekking tot het programma 'Sterk in je werk, zorg voor jezelf'	Vragen die gesteld zijn, naar aanleiding van het onder de aandacht brengen van het programma, worden beantwoord	HR-medewerker en een medewerker van communicatie	Beginnt na week 4	± 3 uur
Evalueren	Resultaten bekijken: hoeveel medewerkers hebben zich aangemeld voor het programma?	Analyseren of het programma nuttig is geweest voor de medewerkers die eraan hebben deelgenomen en bekijken of er wellicht een soortgelijk programma in de organisatie opgezet kan worden	HR-medewerker en een medewerker van communicatie	Week 15	± 4 uur

9.2 Kosten en baten

In deze paragraaf zal er een kosten-batenanalyse worden weergegeven op basis van de planningen die beschreven zijn in paragraaf 9.1.

Aanbeveling 1 – organisatiebetrokkenheid vergroten

Tabel 9.3. Kosten-batenanalyse organisatiebetrokkenheid.

Kosten		Baten	
Werving en selectie	Gemiddeld bedragen de kosten van werving en selectie twee maandsalarissen (Nationale Vacaturebank, z.j.).	Er wordt onderzoek gedaan naar de organisatiebetrokkenheid van medewerkers.	Niet-financieel
Inwerken	Negenmaal het uurloon van de stagebegeleider.	Er worden interventies weergegeven die de organisatiebetrokkenheid kunnen vergroten.	Niet-financieel
Tussentijdse begeleiding	Ongeveer 30 minuten per week gedurende vijf maanden, of ook wel twintig weken. Dat komt neer op tien keer het uurloon van de stagebegeleider.		
Stagevergoeding	Een stagiaire bij GGZ Rivierduinen verdient €333,- per maand op fulltime basis. Daarnaast heeft de organisatie eenmalig kosten voor het vergoeden van een Verklaring Omtrent Gedrag die iedere medewerker, en stagiaire, verplicht dient in te leveren bij GGZ Rivierduinen wanneer hij/zij langer dan drie maanden in dienst gaat zijn (GGZ Rivierduinen, 2019b). Een stagiaire is ongeveer vijf maanden in dienst.	De uitstroom op eigen verzoek van medewerkers zal gereduceerd worden.	Pas achteraf kan bepaald worden welke gevolgen dit financieel heeft voor de organisatie.
Uitvoering van het praktijkonderzoek	Hangt af van de methode en doelgroep.		
Eindpresentatie bijwonen	Tweemaal het uurloon van de stagebegeleider.		

Aanbeveling 2 – personeel als belangrijke factor

Tabel 9.4. Kosten-batenanalyse personeel als belangrijke factor.

Kosten		Baten	
Werking van het programma	Tweemaal het uurloon van een HR-medewerker en een medewerker van communicatie.	Medewerkers vitaal op de werkvloer.	Het is niet direct financieel te verantwoorden, maar in de toekomst zal het zeker zijn vruchten afwerpen doordat de medewerkers vitaler zijn dan voorheen. In paragraaf 3.6 staat het resultaat van het Martini Ziekenhuis te Groningen beschreven.
Programma kosten	Deelname aan het programma is gratis.	Medewerkers gaan met plezier naar hun werk toe.	
Communicatieplan opstellen	Viermaal het uurloon van een HR-medewerker en een medewerker van communicatie.		
Communicatieplan uitvoeren	Tweemaal het uurloon van een HR-medewerker en een medewerker van communicatie.	De medewerker weet goed wat hij/zij voor de toekomstige loopbaan wil, hierdoor is doorgroeien of interne werving mogelijk.	
Eventuele vragen beantwoorden	Driemaal het uurloon van een HR-medewerker en een medewerker van communicatie.		
Evalueren	Viermaal het uurloon van een HR-medewerker en een medewerker van communicatie.		
Tijdsbesteding deelname programma	Hangt af van hoeveel medewerkers deelnemen aan het programma en hoeveel coaching iedere medewerker nodig heeft.		

Korte toelichting:

In zowel de kosten-batenanalyse van de eerste als de tweede aanbeveling zijn er geen specifieke uurlonen benoemd, op de stagevergoeding na. De reden hiervoor is de privacy van de salarissen van de medewerkers van GGZ Rivierduinen.

9.3 Voortgangsbewaking

Voor beide aanbevelingen is een planning en een kosten-batenanalyse opgesteld. Een HR-medewerker van GGZ Rivierduinen dient te evalueren of de implementatie van allebei de aanbevelingen correct verloopt. Voor het implementeren van het onderzoek naar de organisatiebetrokkenheid is het praktisch als de stagebegeleider van de (afstudeer)stagiair(e) het proces evalueert. De stagebegeleider kan ook in de gaten houden of het beoogde eindresultaat is behaald. De (afstudeer)stagiair(e) zal hoogstwaarschijnlijk met aanbevelingen komen om de organisatiebetrokkenheid in de organisatie te vergroten. De organisatie zal ook hierop moeten inspelen om de organisatiebetrokkenheid te vergroten en daarmee de uitstroom op eigen verzoek te reduceren.

De implementatie van de tweede aanbeveling kan geëvalueerd worden door de HR-medewerker die nauw betrokken is bij het proces. De desbetreffende medewerker heeft namelijk kennis opgedaan tijdens het opstellen, uitvoeren en evalueren van het communicatieplan waardoor hij/zij goed kan evalueren of het beoogde eindresultaat is behaald. Wanneer het programma 'Sterk in je werk, zorg voor jezelf' een succes blijkt te zijn, kan gekeken worden naar het invoeren van een soortgelijk programma intern in de organisatie. De HR-medewerker en de medewerker van communicatie kunnen ervaringen ophalen bij de medewerkers die hebben deelgenomen aan het programma, zodat het interne programma volledig naar wens van de medewerkers kan worden geïmplementeerd.

Hoofdstuk 10 | Literatuurlijst

- Ahli, S. (2019, 23 december). 'VWS moet met landelijke aanpak personeelstekort komen' [artikel]. Opgevraagd van (<https://www.zorgvisie.nl/vws-moet-met-landelijke-aanpak-personeelstekort-komen/>) op (20 april 2020).
- Allesovermarktonderzoek. (2020). AOM Steekproefcalculator [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator/>) op (6 mei 2020).
- Ashford, S.J., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829. DOI: 10.2307/256569
- Augustijn, J. (2016, 19 maart). Zelf roosteren, maar denk ook aan het team [artikel]. Opgevraagd van (<https://www.zorgvisie.nl/blog/zelf-roosteren-maar-denk-ook-aan-het-team/>) op (21 april 2020).
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9–49. DOI:10.1086/258724
- Becker, H. A. (1992). *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Branson, R. (2014, 27 maart). Train people well enough so they can leave, treat them well enough so they don't want to [berichtgeving]. Opgevraagd van (<https://twitter.com/richardbranson/status/449220072176107520>) op (29 mei 2020).
- Breecroft, P., Dorey, F. & Wenten, M. (2008). Turnover intention in new graduate nurses: a multivariate analysis. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 42-52. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2007.04570.X
- Bruel, M. & Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek: Over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum management.
- Buitenhuis, R. (z.j.). Verzuim Martini Ziekenhuis daalt tot onder branchegemiddelde [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://www.hrpraktijk.nl/case/verzuim-martini-ziekenhuis-daalt-tot-onder-branchegemiddelde>) op (31 mei 2020).
- Cavangh, S.J. & Coffin, D.A. (1992). Staff turnover among hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 17 (11), 1369-1376. DOI: 10.1111/j.1365-2648.1992.tb01861.x
- CBS. (2019a, 14 augustus). Bijna net zoveel vacatures als werklozen [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/33/bijna-net-zoveel-vacatures-als-werklozen>) op (24 februari 2020).
- CBS. (2019b, 28 november). Mobiliteit van werknemers; AZW (breed), instroom, uitstroom, saldo [database]. Opgevraagd van (<https://azwstatline.cbs.nl/#/AZW/nl/dataset/24049NED/table?ts=1559646592015>) op (14 februari 2020).

- CBS. (2019c, 29 november). Werkzame beroepsbevolking; bedrijf [database]. Opgevraagd van (<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82807NED/table?ts=1582210458045>) op (20 februari 2020).
- CBS. (2019d, 12 december). Bevolking; kerncijfers [database]. Opgevraagd van (<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37296ned/table?ts=1582537970516>) op (21 februari 2020).
- CBS. (2019e, 17 december). Prognose: 19 miljoen inwoners in 2039 [artikel]. Opgevraagd van (<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/51/prognose-19-miljoen-inwoners-in-2039>) op (14 februari 2020).
- CBS. (2020a, 13 februari). Arbeidsdeelname; kerncijfers [database]. Opgevraagd van (<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82309NED/table?ts=1582536058055>) op (21 februari 2020).
- CBS. (2020b, 15 mei). Arbeidsdeelname; kerncijfers [database]. Opgevraagd van (<https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/82309NED/table?dl=385E1>) op (30 mei 2020).
- CBS. (2020c, 20 maart). Regionale kerncijfers Nederland [database]. Opgevraagd van (<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/70072NED/table?fromstatweb>) op (22 april 2020).
- De Beer, J., Van Dalen, H. & Henkens, K. (2017, 11 maart). Stijgt de AOW-leeftijd niet te hard? [artikel]. Opgevraagd van (<https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/stijgt-de-aowleeftijd-niet-te-hard>) op (2 maart 2020).
- De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2019). *Leren veranderen: Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- De Cuyper, N., Handaja, Y. & De Witte, H. (2008). Baanonzekerheid tijdens een herstructurering: Samenhangen met vitaliteit en emotionele uitputting. *Gedrag en organisaties*, 21(2), 97-112.
- De Graaf, R., Ten Have, M. & Van Dorsselaer, S. (2010). *De psychische gezondheid van de Nederlandse bevolking; NEMESIS-2: Opzet en eerste resultaten*. Utrecht: Trimbos-instituut.
- De Zwart, H. (2019, april). Logo GGZ Rivierduinen [intern document].
- De Zwart, H. (2019, april). Logo GGZ Rivierduinen [intern document]. Opgevraagd voor voorblad en koptekst.
- Dibble, S. (2001). *Medewerkers vasthouden: De slag om schaars talent*. Schiedam: Scriptum
- Gasperz, J. & Ott, M. (1998). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V..
- GGZ Rivierduinen. (2018). Samen zijn we GGZ Rivierduinen; Meerjarenstrategie 2018-2021 [intern document].
- GGZ Rivierduinen. (2019a, 28 juni). Jaarverslaggeving [intern document].
- GGZ Rivierduinen. (2019b, juli). Stagewijzer Rivierduinen [intern document].

- GGZ Rivierduinen. (2020). Overzicht trend fte – Gem. fte [intern document].
- GGZ Rivierduinen. (z.j.-a). Algemeen [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://www.rivierduinen.nl/organisatie/algemeen>) op (18 februari 2020).
- GGZ Rivierduinen. (z.j.-b). Algemene informatie GGZ Rivierduinen [intern document].
- GGZ Rivierduinen. (z.j.-c). Bij ons krijgt vakmanschap de ruimte om te groeien [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://werkenbijrivierduinen.nl/dit-zijn-wij/academie/>) op (7 april 2020).
- GGZ Rivierduinen. (z.j.-d). Historie [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://www.rivierduinen.nl/organisatie/algemeen/historie>) op (18 februari 2020).
- GGZ Rivierduinen. (z.j.-e). Locaties en adressen [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://www.rivierduinen.nl/contact/locaties-en-adressen>) op (18 februari 2020).
- Graven, W. (2020, 13 februari). Een paar uur erbij voor de zorgverlener, een wereld van verschil voor de zorg [artikel]. Opgevraagd van (<https://www.skipr.nl/blog/een-paar-uur-erbij-voor-de-zorgverlener-een-wereld-van-verschil-voor-de-zorg/>) op (22 april 2020).
- Heesbeen, S., Vos, F. & Zwaveling, E. (2019, 1 februari). *Uitstroom zorgmedewerkers: sluit de achterdeur!* Utrecht: Berenschot Groep B.V..
- Ito, J. K. & Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, 44(1), 5–19. DOI:10.1002/hrm.20037
- Kager, P. (2018, mei). De toekomst van werk 2030: Een wake-upcall voor organisaties, burgers en overheid [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://www.pwc.nl/nl/dienstverlening/people-and-organisation/documents/pwc-de-toekomst-van-werk-2030.pdf>) op (24 februari 2020).
- Kleijn, H. & Rorink, F. (2016). *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux bv.
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- KNMG. (z.j.). Medische professionaliteit [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://www.knmg.nl/advies-richtlijnen/dossiers/medische-professionaliteit.htm>) op (1 mei 2020).
- Koster, F. (2005). *FOR THE TIME BEING: Accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationships on solidary behavior of employees*. Veenendaal: Universal Press.
- Koster, F., Fouarge, D., & de Grip, A. (2009). Personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop. *Tijdschrift voor HRM*, 12 (2), 32-51. Opgevraagd van (<https://cris.maastrichtuniversity.nl/ws/files/1143689/guid-876ec711-4445-4d7d-92ed-c0ea615765df-ASSET1.0.pdf>).
- Kramer, A., Westermann, E., & Launspach, T. (2017). *Het millennial manifest*. Nijmegen: Valkhof pers.

- Lau, C. & Woodman, R.W. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554. DOI:10.5465/256692
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000. DOI:10.1080/0958519032000106173
- ManpowerGroup. (2016). De carrières van millennials: een visie op 2020 [artikel]. Opgevraagd van (<https://manpowergroup.nl/wp-content/uploads/2017/11/Millennials-een-visie-op-2020-ManpowerGroup-2016.pdf>) op (24 februari 2020).
- Marcus, J. & Van Dam, N. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Nationale Vacaturebank. (z.j.). Wat zijn de kosten van werving en selectie? [informatieve tekst]. Opgevraagd van (https://www.nationalevacaturebank.nl/werkgever/Informatie/Arbeidsmarkt-ontwikkelingen/wat-zijn-de-kosten-van-werving-en-selectie?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F) op (26 mei 2020).
- Nieuwenhuyse, M. (2017, 11 mei). Personeelsverloop kost meer dan u denkt... [artikel]. Opgevraagd van (<https://www.business-wise.nl/personeelsverloop-kost-meer-dan-u-denkt/>) op (22 april 2020).
- Ondernemen Met Personeel. (2019, 9 juli). AOW-leeftijd aangepast, wat zijn de gevolgen? [artikel]. Opgevraagd van (<https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/orienteren/personeelskosten/1691-aow-leeftijd-omhoog-wat-zijn-de-gevolgen.html>) op (2 maart 2020).
- Pensioenfonds Zorg & Welzijn. (2019, 26 september). Minder snelle stijging AOW-leeftijd [artikel]. Opgevraagd van (<https://www.pfzw.nl/sociale-partners/actueel/archief/minder-snelle-stijging-aow-leeftijd.html>) op (2 maart 2020).
- Pensioenfonds Zorg & Welzijn. (2020, 26 maart). Arbeidsmonitor Basisrapport [intern document].
- Price, J.L. (1977). *The study of turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- Rijksoverheid. (2019). Rapportage commissie Werken in de Zorg 2019 ‘behoud en innovatie als dé opgave’ [onderzoek]. Opgevraagd van (<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/12/20/rapportage-commissie-werken-in-de-zorg-2019>) op (14 februari 2020).
- Rijksoverheid. (2020, 12 maart). Nieuwe maatregelen tegen verspreiding coronavirus in Nederland [nieuwsbericht]. Opgevraagd van (<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/03/12/nieuwe-maatregelen-tegen-verspreiding-coronavirus-in-nederland>) op (5 mei 2020).
- RIVM. (z.j.). COVID-19 (nieuwe coronavirus) [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://www.rivm.nl/coronavirus-covid-19>) op (5 mei 2020).
- Scribbr. (2018). Soorten interviews [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>) op (7 mei 2020).

- Snijder, T. I. (2018, 22 maart). We zijn allemaal druk druk druk - ontsnappen aan drukte, haast en prestatiedruk, hoe doe je dat? [nieuwsbericht]. Opgevraagd van (<https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/we-zijn-allemaal-druk-druk-druk-ontsnappen-aan-drukke-haast-en-prestatiedruk-hoe-doe-je-dat~b7de7589/>) op (24 februari 2020).
- Sterk in je werk, zorg voor jezelf. (2019). Hoe blijf je sterk in je werk? [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://www.sterkinjewerk.nl/>) op (26 mei 2020).
- Stewart, J.S., Oliver, E.G., Cravens, K.S. & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons* 60(1), 45-54. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.08.011
- Stichting Het Potentieel Pakken. (2020). *Het potentieel pakken in de zorg: de kansen rondom grotere deeltijdbanen*. Amsterdam: Leijten Drukwerk & Advies.
- Sverke, M., Näswall, K., Hellgren, J., Chirumbolo, A., De Witte, H. & Goslinga, S. (2002). *European unions in the wake of flexible production* (6). Stockholm: Elanders Gotab.
- Tuijn, S. & Wagner, C. (2006). *Risico-indicatoren voor de GGZ: Het Gefaseerd en Gelaagd Toezicht in de GGZ-Care en GGZ-Cure*. Utrecht: Nivel.
- Van Egmond, M., Van Dam, L., Van Den Eerenbeemt, J., Hermans, L. & Van Der Zwaan, L. (z.j.). Technostress reikt verder dan alleen technologie [onderzoek]. Opgevraagd van (<https://www.stresscentrum.nl/wp-content/uploads/2018/11/TNO-Technostress-Brochure.pdf>) op (6 maart 2020).
- Van Hoof, J., Bruin, E., Schoenmaker, M. & Vroom, A. (2003). Hoofdstuk 7: Medewerkers motiveren en sturen. In F. Kluijtmans (red.), *Leerboek HRM* (245-248). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Visser, J. (2018). Werken aan tevreden personeel. *Zorgvisie*, 48 (6), 32-35. Opgevraagd van (<https://www.zorgvisie.nl/magazine-artikelen/werken-aan-tevreden-personeel/>).
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-ember Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. DOI:10.5465/257021
- Weel, I. (2018, 9 mei). Doordat ze langer doorwerken, worden steeds meer ouderen langdurig ziek [artikel]. Opgevraagd van (<https://www.trouw.nl/nieuws/doordat-ze-langer-doorwerken-worden-steeds-meer-ouderen-langdurig-ziek~bcd6d673/>) op (2 maart 2020).
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5), 567-592. DOI:10.1108/00483480010296401
- Zorg van de Zaak. (2020, januari). RI&E PSA [intern document].

Hoofdstuk 11 | Bijlagen

Bijlage 1 – Ondersteunend materiaal

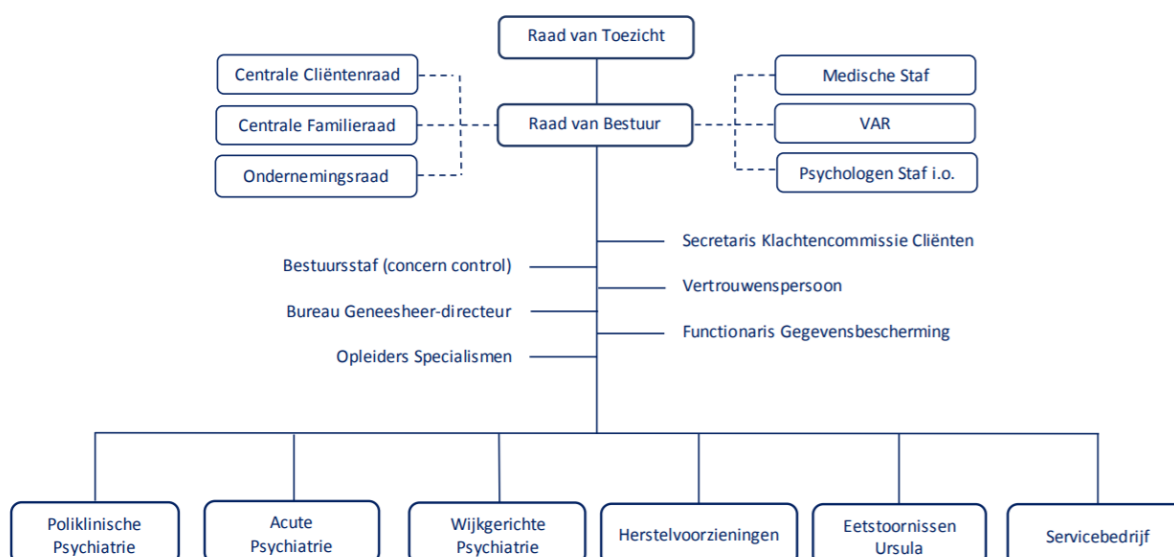
1.1 Logo GGZ Rivierduinen

Het logo van GGZ Rivierduinen is te zien in figuur B1.1. Het logo van GGZ Rivierduinen bestaat uit twee delen. Een beeldmerk en een woordmerk. Het beeldmerk bestaat uit drie vormelementen. Deze elementen symboliseren de cliënt, de organisatie/zorgverlener en de maatschappij. De verschillende elementen bewegen zich ten opzichte van elkaar en geven zo weer dat ontwikkelingen bij de cliënt/maatschappij in relatie staan tot de ontwikkelingen in de organisatie. De spiegeling binnen elk element staat voor reflectie (de Zwart, 2019).



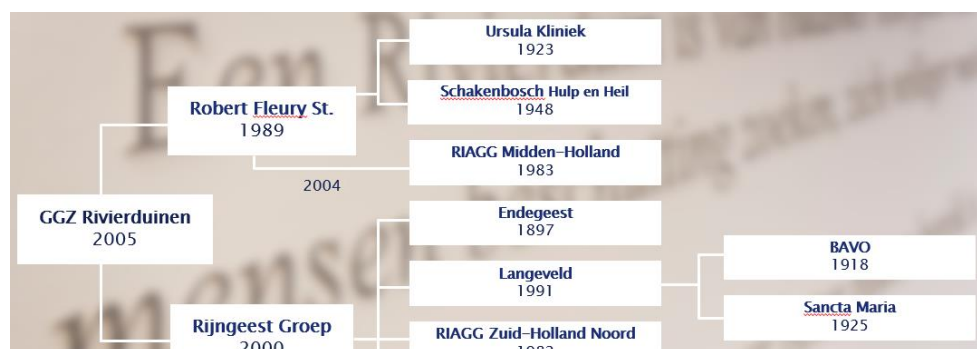
Figuur B1.1. Logo GGZ Rivierduinen. Overgenomen van intern document.

1.2 Organogram



Figuur B1.2. Organogram GGZ Rivierduinen. Overgenomen van www.rivierduinen.nl.

1.3 Figuur historie GGZ Rivierduinen



Figuur B1.3. Historie GGZ Rivierduinen. Overgenomen van PowerPoint Algemene informatie GGZ Rivierduinen.

1.4 Doelstellingen meerjarenstrategie

De doelstellingen voor alle zorgfuncties zijn:

- Onze cliënten zijn tevreden over de kwaliteit van onze zorg en waarderen ons met minimaal een 8;
- We verbeteren continu de kwaliteit en het resultaat van de behandeling;
- De tevredenheid van familieleden en naasten van onze cliënten uit zich in minimaal een 8;
- Verwijzers weten ons te vinden en bevelen onze zorg aan bij cliënten, collega's en ketenpartners;
- Ketenpartners waarderen de samenwerking met ons met een 8.

Onderstaande doelstellingen zijn gericht op het herstel voor iedereen:

- De dimensies maatschappelijk en persoonlijk herstel zijn meetbaar en maken onderdeel uit van het behandelplan en de evaluatiecyclus met de cliënt;
- Elke zorgfunctie heeft aantoonbare methoden en modules beschikbaar ter ondersteuning van het persoonlijk en maatschappelijk herstel van een cliënt;
- In 2020 beschikt tenminste 5% van al onze medewerkers over de competentie ervaringsdeskundigheid.

Daarnaast zijn er ook nog enkele doelstellingen die gericht zijn op verschillende thema's, deze zijn:

- Onze cliënten zijn tevreden over de kwaliteit van onze ouderenzorg en waarderen ons met minimaal een 8 (ouderenpsychiatrie);
- In 2020 waarderen ketenpartners onze deskundigheid met een 8 (preventie en vroegsignalering);
- Samenwerkingspartners waarderen ons met minimaal een 8 (wetenschap, innovatie en ontwikkeling);
- Zorgen voor een gezonde bedrijfsvoering, met een rendement van 2% om te kunnen blijven innoveren (duurzaam en betaalbaar);
- Binnen 3 jaar heeft 80% van onze cliënten toegang tot hun dossier en kunnen zij desgewenst gebruikmaken van mobiele apps of internetapplicaties (digitalisering en eHealth).

1.5 Vooronderzoek – persoonlijke communicatie

Tabel B1.1. Overzicht persoonlijke communicatie.

#	Naam	Datum	Functie	Onderwerp
1.	J. Luijben	11 februari	HR-manager	Huidige situatie
2.	M. van Duijn	18 februari	Senior HR-adviseur	Kennismakingsgesprek
3.	N. Klaver	25 februari	Project Coördinator	Externe factoren
4.	B. Corts	31 maart 2020	Senior HR-adviseur	Historie vraagstuk
5.	J. Luijben	6 april 2020	HR-manager	Stijl van managen
6.	M. van Duijn	9 april 2020	Senior HR-adviseur	Gewenste situatie
7.	M. van Duijn	21 april 2020	Senior HR-adviseur	Situatieschets
8.	M. van Duijn	5 mei 2020	Senior HR-adviseur	Gevolgen coronavirus

1.6 Overzicht HR-afdeling

Tabel B1.2. Overzicht HR-afdeling GGZ Rivierduinen.

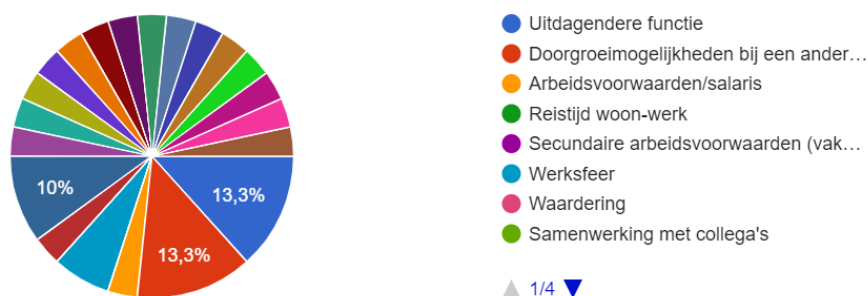
Afdeling	HR-advies	PSA	Recruitment	Flexbureau
Aantal medewerkers	9	11	5	2
Aantal fte	8,3	9,5	4,4	1,7
Functies	HR-adviseur Senior HR-adviseur Loopbaanadviseur Project Coördinator Secretaresse Casemanager Verzuim	Medewerkers PSA Senior medewerker administratie PSA Senior medewerker PSA/functioneel beheer Manager PSA	Recruiter Recruiter JR	Coördinator flexbureau Medewerker administratie flexbureau

1.7 Vertrekredenen

Doorslaggevend

Wat is de reden van vertrek? (denk aan arbeidsvoorwaarden, functie-inhoud, werksfeer en samenwerking)

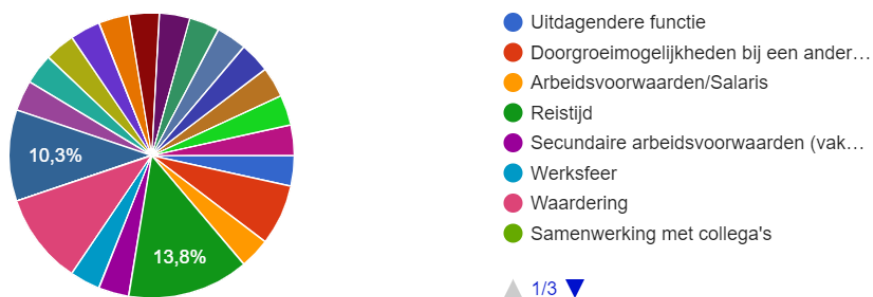
30 antwoorden



Figuur B1.4. Doorslaggevende vertrekredenen. Overgenomen van Vragenlijst exitinterview HR.

Meegespeeld

29 antwoorden



Figuur B1.5. Meegespeelde vertrekredenen. Overgenomen van Vragenlijst exitinterview HR.

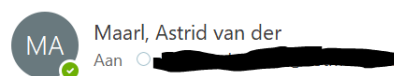
Vertrek			Selectie	Vertrekredenen	
GGZ Rivierduinen			Benchmark		
Antwoord	Aantal medewerkers	Percentage	Antwoord	Percentage	
Manier van werken in de organisatie en aansturing door mijn leidinggevende	7	19%	Uitdaging in werkzaamheden	18%	
Reisafstand (afstand woon- en werkverkeer)	7	19%	Manier van werken in de organisatie en aansturing door mijn leidinggevende	18%	
Communicatie management	5	14%	Loopbaanmogelijkheden	17%	
Contracturen (te weinig of te veel uren) en type dienstverband (bijv. vast contract)	5	14%	Werksfeer en samenwerking binnen de afdeling/het team/ de organisatie	15%	
Inhoud van mijn werk en/ of de cliënten/ patiënten	4	11%	Reisafstand (afstand woon- en werkverkeer)	11%	

Figuur B1.6. Vertrekredenen Care2Care. Overgenomen van www.data.presearch.nl.

Bijlage 2 – Interviewmateriaal

2.1 Berichtgeving interview

Exitgesprek



Beste [redacted]

Ik heb vernomen dat je plannen hebt om GGZ Rivierduinen te verlaten.
In zo een situatie is het bij ons gebruikelijk om nog even aandacht te besteden aan hoe je je tijd bij Rivierduinen hebt ervaren.
Vandaar dat ik je graag wil uitnodigen voor een exitgesprek, voordat je definitief vertrekt.

Wanneer is je laatste werkdag? En heb je wellicht nog een voorkeur voor een dag die jou het beste uitkomt? Dan kan ik hiermee rekening houden voor het plannen van het gesprek.
Het gesprek zal tussen de 20 en 30 minuten duren.

Normaal gesproken voeren wij de exitgesprekken zo veel mogelijk face-to-face maar in verband met het coronavirus zal dit via Zoom of telefonisch plaats vinden, wat jouw voorkeur is!

Met vriendelijke groet,

Astrid van der Maarl
Afstudeerstagiaire HR

GGZ Rivierduinen, locatie Leiden
Servicebedrijf
Sandiforddreef 19, 2333 ZZ Leiden
Postbus 405, 2300 AK Leiden

T 06 82 31 96 91
E A.vanderMaarl@rivierduinen.nl

www.rivierduinen.nl



2.2 Format interview

Semigestructureerd interview voor vertrekkende medewerkers

Medewerkers die werkzaam zijn in een schaarse beroepsgroep bij GGZ Rivierduinen en aangegeven hebben de organisatie te verlaten op eigen verzoek worden uitgenodigd voor een semigestructureerd interview.

Benodigdheden

- Opname apparatuur (telefoon)
- Kladblok en pen
- Interview vragen

Introductie

- Voorstellen: wie ben ik? Wat doe ik bij GGZ Rivierduinen?
- Waar gaat mijn onderzoek over?
- Waarom ik jou heb uitgenodigd voor een interview.
- Agenda:
 - Algemene introducerende vragen
 - Vertrekredenen
 - Tips voor de organisatie

- Jouw dienstverband bij GGZ Rivierduinen
- Afsluiting
- Toestemming vragen voor de opname
- Anonimiteit van het onderzoek aangeven
- Duur: ± 20 á 30 minuten
- Aangeven dat hij/zij mij altijd mag onderbreken.
- Heeft u voorafgaand nog vragen?

Interview vragen

Algemene vragen

1. In welke zorgfunctie ben je werkzaam?
2. Op welke zorglocatie ben je werkzaam?
3. Wat is je functie binnen GGZ Rivierduinen?

Vertrekredenen

4. Wat was jouw doorslaggevende reden van vertrek?
5. Welke reden of redenen hebben meegespeeld bij de keuze om GGZ Rivierduinen te verlaten?

Tips voor de organisatie

6. Heb je tips voor GGZ Rivierduinen als werkgever?

Jouw dienstverband bij GGZ Rivierduinen

7. Waar heb je het meeste plezier aan beleefd bij GGZ Rivierduinen?
8. Zou je iemand anders aanbevelen om bij GGZ Rivierduinen aan de slag te gaan?
 - Waarom wel of niet?
9. Welk cijfer geef je jouw dienstverband over de totale periode?
 - Waarom geef je dit cijfer?

Afronding

10. Heb je nog aanvullende opmerkingen?

Afsluiting

- Korte samenvatting
- Bedanken en succes wensen bij zijn/haar nieuwe werkgever

2.3 Operationalisering interview

Tabel B2.1. Overzicht operationalisering interviews.

Factoren	Vragen	Op basis van	Waarom hiervoor gekozen?
Algemene vragen	1. In welke zorgfunctie ben je werkzaam? 2. Op welke zorglocatie ben je werkzaam? 3. Wat is je functie binnen GGZ Rivierduinen?	Situatieschets – paragraaf 1.1	Het weergeeft de spreiding van de enquête weer.
Vertrekredenen	4. Wat was jouw doorslaggevende reden van vertrek? 5. Welke reden of redenen hebben meegespeeld bij de keuze om GGZ Rivierduinen te verlaten?	Situatieschets – paragraaf 1.2 Theoretisch kader – paragraaf 3.1	Inzicht te verkrijgen in de doorslaggevende en meegespeelde vertrekredenen.
Tips voor de organisatie	6. Heb je tips voor GGZ Rivierduinen als werkgever?	Situatieschets – paragraaf 1.2	Zodat GGZ Rivierduinen kan leren van de medewerkers die de organisatie verlaten.
Ervaring dienstverband bij GGZ Rivierduinen	7. Waar heb je het meeste plezier aan beleefd bij GGZ Rivierduinen? 8. Zou je iemand anders aanbevelen om bij GGZ Rivierduinen aan de slag te gaan? • Waarom wel of niet?	Situatieschets – paragraaf 1.2	De onderzoeker wilde te weten komen hoe medewerkers hun dienstverband bij GGZ Rivierduinen hebben ervaren, zodat ze hier tevens van kunnen leren.

	9. Welk cijfer geef je jouw dienstverband over de totale periode? • Waarom geef je dit cijfer?		
Afronding	10. Heb je nog aanvullende opmerkingen?	Extra informatie vergaren.	De respondenten kunnen aanvullende opmerkingen kwijt die betrekking hebben op het interview.

Bijlage 3 – Enquêtemateriaal

3.1 Berichtgeving enquête

Help jij mij verder?



Maarl, Astrid van der
Aan
BCC

Beantwoorden

Beste collega,

Het 'normale' leven komt langzaam weer op gang.

De basisscholen gaan weer open, contactberoepen mogen weer aan de slag en over een aantal weken kunnen we weer genieten van de terrassen.

Het zijn rare tijden. Voor jou als medewerker in de zorg, voor mij als afstudeerstagiaire bij GGZ Rivierduinen en voor iedere ander persoon. Maar de moed houden we erin.

In deze bizarre tijden staan we meer klaar voor elkaar dan anders.

Ik, als afstudeerstagiaire op de HR-afdeling van GGZ Rivierduinen, zou ook jou graag om hulp willen vragen!

Voor mijn afstudeeropdracht houd ik mij bezig met het behoud- en de uitstroom van medewerkers bij GGZ Rivierduinen.

Om mijn afstudeeropdracht succesvol te maken, heb ik jouw hulp nodig!

Zou je mij willen helpen middels het invullen van deze enquête vóór 19-05-2020? Het invullen van de enquête kost jou slechts 5 minuten van je tijd!

Als je [hier](#) klikt komt je bij de enquête terecht.

Als je vragen heeft voorafgaand aan de enquête of naar aanleiding van de enquête, stuur dan gerust een e-mail naar a.vandermaarl@rivierduinen.nl.

Met vriendelijke groet,

Astrid van der Maarl
Afstudeerstagiaire HR

3.2 Herinnering enquête

Laatste kans!



Maarl, Astrid van der

Aan

BCC

[Redacted email content]



GGZ Rivierduinen

Laatste kans!

De enquête sluit dinsdag 19 mei om 17.00!

Al ruim 24% heeft de enquête ingevuld, help jij mij naar de 33%?

Het kost jou slechts 5 minuten van je tijd!
Klik [hier](#) om naar de enquête te gaan.

Heb je de enquête al ingevuld? Heel erg bedankt voor jouw tijd en moeite!

Met vriendelijke groet,

Astrid van der Maarl
Afstudeerstagiaire HR

3.3 Enquête opzet



GGZ Rivierduinen

Het behoud van medewerkers

Beste collega,

Wat fijn dat u de tijd neemt om deze enquête in te vullen!

Mijn naam is Astrid van der Maarl, ik loop stage bij GGZ Rivierduinen op de HR-afdeling. Ik ben momenteel bezig met mijn afstudeeropdracht over het reduceren van de uitstroom van personeel bij GGZ Rivierduinen. Ik onderzoek de factoren die van invloed zijn op het behouden van medewerkers in de organisatie. Hiervoor wil ik graag jouw medewerker vragen.

Zou je deze korte vragenlijst alsjeblieft willen invullen voor 19-05-2020, inclusief de toelichting (daar waar nodig)? Hiermee zou je mij ontzettend helpen. De gegevens die voortvloeien uit de enquête zullen op groepsniveau geanalyseerd worden, waardoor de anonimiteit gewaarborgd wordt.

De vragenlijst kost slechts 5 minuten van jouw tijd.

Alvast mijn hartelijke dank!

Met vriendelijke groet,

Astrid van der Maarl

Het behoud van medewerkers

Indiensttreding

De eerste drie vragen zijn gericht op medewerkers die na 01-01-2019 in dienst zijn getreden bij GGZ Rivierduinen. Indien u vóór 01-01-2019 bij GGZ Rivierduinen in dienst bent getreden, dan kunt u beginnen bij vraag 4 op de volgende pagina.

1. Wat was voor jou de reden om te solliciteren bij GGZ Rivierduinen?

Jouw antwoord

2. Wat was jou eerste indruk van GGZ Rivierduinen?

	1	2	3	4	5	
Zeer ontevreden	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer tevreden

Licht je antwoord kort toe

Jouw antwoord

3. Hoe heb jij jouw eerste maand bij GGZ Rivierduinen ervaren?

	1	2	3	4	5	
Onvoldoende	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer goed

Licht je antwoord kort toe

Jouw antwoord

Vorige

Volgende

Factoren

4. Ik ben trots op de organisatie waarvoor ik werk.

	1	2	3	4	5	
Helemaal niet mee eens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens

5. Ik ervaar het samenwerken met mijn leidinggevende/manager als prettig.

	1	2	3	4	5	
Helemaal niet mee eens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens

6. Mijn leidinggevende/manager geeft mij voldoende en passende feedback.

	1	2	3	4	5	
Helemaal niet mee eens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens

7. Binnen GGZ Rivierduinen zijn er voor mij voldoende doorgroeimogelijkheden.

	1	2	3	4	5	
Helemaal niet mee eens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens

8. Ik vind persoonlijke ontwikkeling binnen mijn loopbaan belangrijk en krijg hiervoor binnen GGZ Rivierduinen voldoende ruimte en aandacht voor.

	1	2	3	4	5	
Helemaal niet mee eens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens

9. Vanuit GGZ Rivierduinen kan ik veel aandacht besteden aan het onderhouden van mijn vakkennis.

	1	2	3	4	5	
Helemaal niet mee eens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens

10. Mijn werk geeft mij voldoening.

	1	2	3	4	5	
Helemaal niet mee eens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens

Licht je antwoord kort toe

Jouw antwoord _____

11. Ik voel mij betrokken bij mijn team en afdeling.

	1	2	3	4	5	
Helemaal niet mee eens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens

Licht je antwoord kort toe

Jouw antwoord _____

12. Ik voel mij betrokken bij GGZ Rivierduinen als organisatie.

	1	2	3	4	5	
Helemaal niet mee eens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal mee eens

Licht je antwoord kort toe

Jouw antwoord _____

13. Wat vind jij het belangrijkste in je werk?

Jouw antwoord _____

14. Kruis aan wat voor jou van toepassing is met betrekking tot jouw werk. Je mag meerdere punten kiezen:

- ☐ Een goede werksfeer
- ☐ Financiële beloning
- ☐ Inhoud van mijn werk

- ☐ Autonomie
- ☐ Integrale communicatie
- ☐ Acceptabele reistijd
- ☐ Carrière mogelijkheden
- ☐ Acceptabele werkdruk
- ☐ Doorgroei- en opleidingsmogelijkheden
- ☐ Opleidingsbudget
- ☐ Flexibele werktijden
- ☐ Thuiswerk mogelijkheden
- ☐ Een goede pensioenregeling
- ☐ Eindejaarsuitkering
- ☐ Balans werk en privé
- ☐ Dekkende reiskostenvergoeding
- ☐ Goede werkomstandigheden
- ☐ Voldoende contracturen
- ☐ Anders: _____

15. Wat zou voor jou een reden kunnen zijn om GGZ Rivierduinen te verlaten?

Jouw antwoord

Vorige

Volgende

Algemene vragen

16. Wat is jouw geslacht?

Jouw antwoord

17. In welke leeftijdscategorie val je?

- ☐ Jonger dan 25 jaar
- ☐ 25-35 jaar
- ☐ 36-45 jaar
- ☐ 46-55 jaar
- ☐ Ouder dan 55 jaar

18. Wat is jou hoogst genoten opleiding?

- ☐ Middelbaar beroepsonderwijs (vmbo, havo en vwo)
- ☐ Mbo
- ☐ Hbo- of wo-bachelor
- ☐ Hbo- of wo-master
- ☐ Anders: _____

19. In welke zorgfunctie ben je werkzaam?

- ☐ Poliklinische Psychiatrie
- ☐ Acute Psychiatrie
- ☐ Wijkgerichte Psychiatrie
- ☐ Herstelvoorzieningen
- ☐ Eetstoornissen Ursula

20. Wat is jouw functie binnen GGZ Rivierduinen?

Jouw antwoord _____

21. Wanneer ben je in dienst getreden bij GGZ Rivierduinen?

- ☐ <1 jaar geleden
- ☐ 1-3 jaar geleden
- ☐ 4-6 jaar geleden
- ☐ 6-10 jaar geleden
- ☐ 10 jaar of langer geleden

Vorige

Volgende



GGZ Rivierduinen

Het behoud van medewerkers

Bedankt voor het invullen van de enquête!

Als u vragen heeft naar aanleiding van de enquête, stuur dan gerust een e-mail naar a.vandermaarl@rivierduinen.nl.

Vorige
Verzenden

3.4 Operationalisering enquête

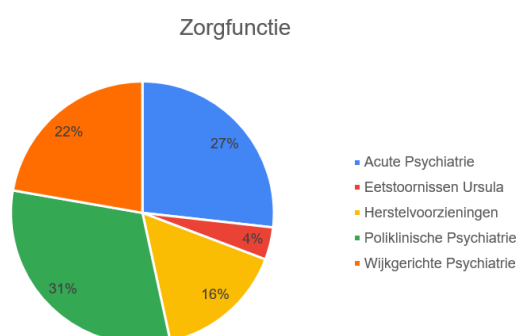
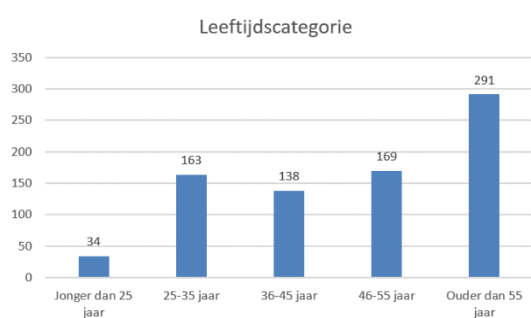
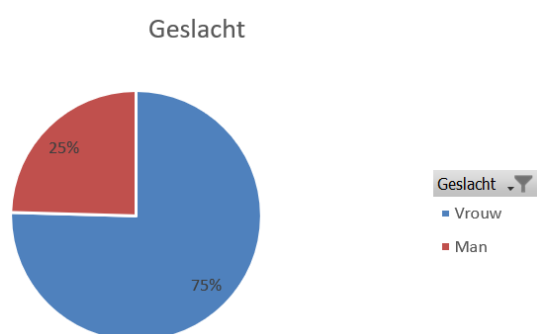
Tabel B3.1. Overzicht operationalisering enquête.

Factoren	Vraag	Antwoordmogelijkheden	Op basis van	Waarom hiervoor gekozen?
Binden en boeien	2	Zeer ontevreden/ Ontevreden/ Neutraal/ Tevreden/ Zeer tevreden	Theoretisch kader – paragraaf 3.2	Aan de hand van likertschalen zijn de factoren van binden en boeien overzichtelijk in kaart gebracht bij GGZ Rivierduinen.
	3	Onvoldoende/ Matig/ Voldoende/ Goed/ Zeer goed		
	4 t/m 10	Helemaal niet mee eens/ Niet mee eens/ Neutraal/ Mee eens/ Helemaal mee eens		
Betrokkenheid	11 & 12	Helemaal niet mee eens/ Niet mee eens/ Neutraal/ Mee eens/ Helemaal mee eens	Theoretisch kader – paragraaf 3.3	De betrokkenheid van medewerkers heeft invloed op de verloopintentie. Door middel van een Likertschaal is de betrokkenheid van medewerkers weergegeven.
Belangrijke aspecten in het werk	13	Open vraag	Theoretisch kader – paragraaf 3.3	Er is getoetst of wat de medewerkers van GGZ Rivierduinen belangrijk vinden in hun werk, waarnaar dit vervolgens
	14	Meerdere antwoorden mogelijk: - Een goede werksfeer - Financiële beloning - Inhoud van mijn werk - Autonomie - Integrale communicatie		

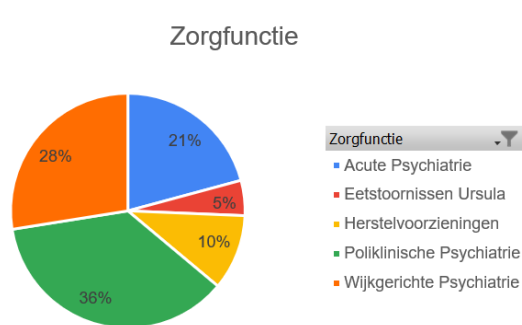
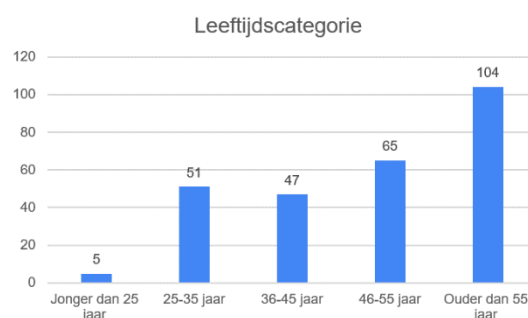
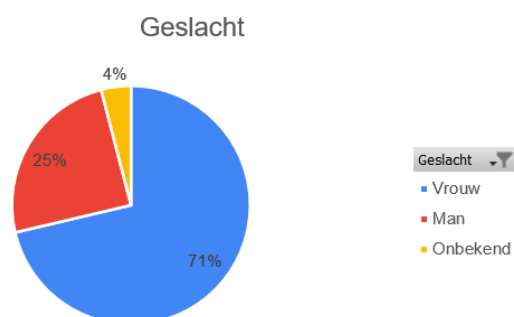
		• Acceptabele reistijd • Carrière mogelijkheden • Acceptabele werkdruk • Doorgroei- en opleidingsmogelijkheden • Opleidingsbudget • Flexibele werktijden • Thuiswerk mogelijkheden • Een goede pensioenregeling • Eindejaarsuitkering • Balans werk en privé • Dekkende reiskostenvergoeding • Goede werkomstandigheden • Voldoende contracturen • Anders...		gekoppeld kon worden aan de vijf arbeidsoriëntaties van Van Hoof et al. (2003).
Mogelijke vertrekredenen	15	Open vraag	Situatieschets – paragraaf 1.2 Theoretisch kader – paragraaf 3.1	Inzicht te verkrijgen in de doorslaggevende en meegespeelde vertrekredenen.
Algemene vragen	16	Open vraag	Vraag 16: situatieschets – paragraaf 1.1	De vragen weergeven de spreiding van de respondenten van de enquête. Daarnaast weergeeft vraag 17 de leeftijdscategorie wat van toepassing kan zijn op de problematiek rondom Millennials en vraag 18 weergeeft het opleidingsniveau dat van invloed kan zijn op het binden of boeien van medewerkers.
	17	○ Jonger dan 25 jaar ○ 25-35 jaar ○ 36-45 jaar ○ 46-55 jaar ○ Ouder dan 55 jaar	Vraag 17: situatieschets - paragraaf 1.3.3	
	18	○ Middelbaar beroepsonderwijs (vmbo, havo en vwo) ○ Mbo ○ Hbo- of wo-bachelor ○ Hbo- of wo-master ○ Anders...	Vraag 18: theoretisch kader – paragraaf 3.3	
	19	○ Poliklinische Psychiatrie ○ Acute Psychiatrie ○ Wijkgerichte Psychiatrie ○ Herstelvoorzieningen ○ Eetstoornissen Ursula	Vraag 19 t/m 21: situatieschets – paragraaf 1.1	
	20	Open vraag		
	21	○ <1 jaar geleden ○ 1-3 jaar geleden ○ 4-6 jaar geleden ○ 6-10 jaar geleden ○ 10 jaar of langer geleden		

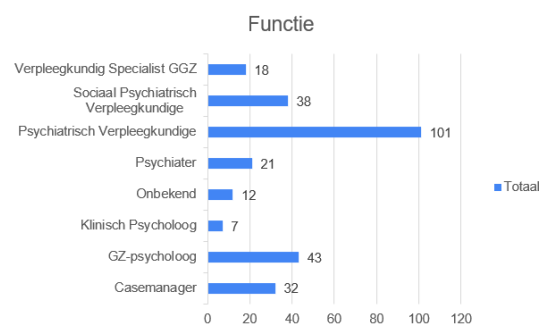
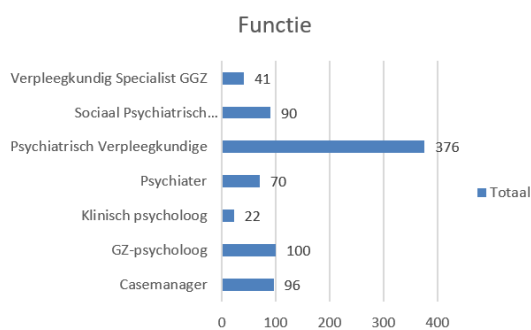
3.5 Spreiding enquête

Huidige personeelsbestand



Enquête ingevuld





Leeftijdscategorie	Huidig personeelsbestand		Enquête ingevuld	
Jonger dan 25 jaar	34	4,3%	5	1,8%
25-35 jaar	163	20,5%	51	18,8%
36-45 jaar	138	17,4%	47	17,3%
46-55 jaar	169	21,3%	65	23,9%
Ouder dan 55 jaar	291	36,6%	104	38,2%
Totaal	795	100,0%	272	100,0%

Functie	Huidig personeelsbestand		Enquête ingevuld	
Casemanager	96	12,1%	32	11,8%
GZ-psycholoog	100	12,6%	43	15,8%
Klinisch Psycholoog	22	2,8%	7	2,6%
Onbekend	0	0,0%	12	4,4%
Psychiater	70	8,8%	21	7,7%
Psychiatrisch Verpleegkundige	376	47,3%	101	37,1%
Sociaal Psychiatrisch Verpleegkundige	90	11,3%	38	14,0%
Verpleegkundig Specialist GGZ	41	5,2%	18	6,6%
Totaal	795	100,0%	272	100,0%

Bijlage 4 – Resultaten praktijkonderzoek

4.1 Analyseschema interviews

Tabel B4.1. Analyseschema interviews.

#	respondent 1	respondent 2	respondent 3	respondent 4	respondent 5	respondent 6
1. In welke zorgfunctie ben je werkzaam?	Herstelvoorzieningen	Verschillende plekken. Grootste deel op de klinieken. Maar de laatste tijd veel op de MC. En nu bij de ouderenopnames.	Vakteam Noord-Leiden. Het wijkteam, ambulant team.	MC volwassen en ouderen	Klinisch herstel	Poliklinieken
2. Op welke zorglocatie ben je werkzaam?	Leiden en Noordwijkerhout, maar voornamelijk Leiden.	Ik ben flexkracht, dat doe ik in Leiden, in Oegstgeest heb ik een tijdje ook gezeten. En nu zit ik in Voorhout. Het wisselt eigenlijk. Een paar keer Gouda geweest, maar dat is nu weg. Ik ben eigenlijk vrij flexibel verplaatst elke keer.	Leiden	Leidschendam	Leidschendam	Leiden
3. Wat is je functie binnen GGZ Rivierduinen?	Ambulant psychiatrisch hulpverlener	Verpleegkundige	Casemanager	Psychiatrisch verpleegkundige	Psychiatrisch verpleegkundige	Casemanager
4. Wat was jouw doorslaggevende	Mijn reden van vertrek is omdat ik mijn opleiding heb	Bij mijn nieuwe baan krijg ik meer uren en ook meer uren op	Er hebben meerdere dingen meegespeeld. Er heeft meegespeeld	Ik heb op dit moment gekozen voor vervroegd pensioen	De reden van vertrek is eigenlijk een arbeidsgeschil geweest.	De doorslaggevende reden is denk ik toch de mogelijkheid die ik nu

<i>reden van vertrek?</i>	afgerond en ik in een vakteam werkzaam wilden zijn. Dus echt de behandel kant op in plaats van de begeleidingskant. Omdat ik zie dat daar veel ontwikkelingsmogelijkheden zijn en ik dat ook het meest passend bij mij vind.	contract. Het is echt een vaste afdeling en vaste uren. Ik ga echt vast op een afdeling werken. De reden van vertrek is dus dat ik sowieso eigenlijk vast op een afdeling kwam te zitten. Want ik werkte eigenlijk constant ergens op een andere afdeling. En de laatste periode voor vaste tijd op de MC gezet. En toch vind ik dat op de een of andere manier prettiger dan telkens ergens anders te komen. Dus ik vind het niet erg om flexibel overal in te springen. Maar ik vond het wel prettiger om ergens langere tijd vast te zitten.	de situatie thuis. Mijn partner is een stuk ouder en wij willen niet doorwerken tot wij achter de rollator lopen. Wij willen gewoon nog leuke dingen doen, waar we zin in hebben. Daarbij heeft ook meegespeeld dat het financieel kan. Dus dat we niet meer een fulltimebaan nodig hebben om de financiën rond te krijgen.	omdat er een reorganisatie is op de afdeling waar ik werkte. De ouderen kliniek ging verhuizen naar Voorhout. De afdeling werd alleen volwassenen. Ik heb even geprobeerd om daar te werken, maar het werken met alleen volwassenen viel mij zwaarder dan ik had verwacht. Naar Voorhout gaan en dan weer opnieuw beginnen dat voelde ook niet zo goed. Ik ging niet meer met plezier naar het werk, dus ik dacht dan ga ik ermee stoppen.	Door mijn leidinggevende ben ik na een geweldsincident, met een cliënt, echt heel schandelijk behandeld eigenlijk. <i>Zou u willen vertellen wat er is gebeurd?</i> Dat is echt een heel lang verhaal. Dat heb ik echt zoveel keer besproken in de laatste paar maanden dat ik daar ondertussen wel klaar mee ben. Dan zou je even de achtergrond moeten op zoeken, iedereen weet het daar. Het staat vast wel ergens beschreven. Het is echt een heel lang verhaal. Het gaat vooral over een arbeidsgeschil, laten we het daar op houden.	krijg om op deze manier te vertrekken. <i>Wat was de mogelijkheid die u kreeg?</i> Ik ben een vaststellingsovereenkomst aangegaan. Ik kon daardoor ook nog opleiding starten en hoefde ik ook niet meer aan het werk. Zo hoefde ik ook niet in een re-integratie traject. Dat was voor mij aantrekkelijk, omdat ik voor mijn gevoel al langer voelde dat ik wat anders wil. Maar ook binnen de instelling niet zo snel zag waar en op welke plek ik dat dat zou kunnen doen. Dus dan zou ik gaan re-integreren en dat had voor mijn eigen gevoel geen meerwaarde omdat ik niet wist wat het voor mij zou opleveren. Dan ga je een heel lang en duur
----------------------------------	--	---	---	--	---	---

						traject in en ik wilde ook wel weer gewoon verder. Ik voelde ook wel dat ik weer verder wilde en voor mijn gevoel was dat ook wel weer een heel lang iets waar ik ook niet echt in zag dat dat bij Rivierduinen kon. Ik wilde iets wat dichterbij mijzelf lag. Dus toen mijn manager die mogelijkheid aangaf, durfde ik die stap te zetten. Dus dat was uiteindelijk de doorslaggevende reden. <i>Wist u manager al langere tijd dat je niet helemaal goed op uw plek zat bij GGZ Rivierduinen, als ik het zo goed verwoord?</i> Ik had het vorig jaar al eerder aangegeven bij mijn toenmalige manager dat ik voelde dat ik iets anders wilde. Mijn motivatie was behoorlijk aan het
--	--	--	--	--	--	--

						dalen. Dus ik wilde wat anders, maar ik wist ook nog niet zo goed wat. Toen heb ik nog gekeken voor de opleiding tot Verpleegkundig Specialist. Daar heb ik ook nog een gesprek voor gehad. Maar ik voelde al dat dat niet iets is wat ik wil. Dus toen heb ik gedacht wat het dichts bij mij lag en dat was mindfulness. Daar wilde ik ook wel het liefst mee bezig zijn en hierin kunnen werken. Maar die kans binnen Rivierduinen was ook niet zo groot. Toen zijn wij daarmee wel aan de slag gegaan. Toen zou ik in Voorhout iets gaan doen en had ik nog een gesprekje in Alphen om toch de mindfulness uit te kunnen breiden. Toen heb ik ook nog gekeken of ik op de poli nog iets meer kon doen, dus het was wel al gaande. En toen werd ik
--	--	--	--	--	--	---

						na de zomer ziek en toen viel ik uit en dat was eigenlijk het begin van een langdurige ziekteperiode. In deze periode werd wat ik voelde steeds duidelijker. Toen voelde ik ook dat er meer was en dat een deel van mijn stress aan het werk lag. Ook gewoon hoe het werk is georganiseerd, hoe het de afgelopen jaren is geweest, hoe ik daar zelf in zit. Toen heb ik een gesprek uiteindelijk gehad met de nieuwe manager. Ik kende haar al best wel lang vanuit het werk, een prettig iemand. Dus dat was eigenlijk vrij snel dat we daar in gesprek over waren, dat zij zoiets had van is dit nou nog wel de plek waar je dan moet zijn.
5. Welke reden of redenen hebben meegespeeld bij de keuze om GGZ	Waarom ik niet binnen Rivierduinen heb gesolliciteerd is ook omdat Rivierduinen eigenlijk achterloopt	Ik loop al een hele tijd met mijn praktijk. Een hele tijd ging het erg goed waardoor ik het idee had om gewoon	Wat ook mee heeft gespeeld is dat ik bij Rivierduinen met heel veel plezier met mijn cliënten gewerkt hebt	Ik ben één keer wezen kijken in Voorhout. Ik kan zelf slecht zien in het donker en naar Voorhout moest ik	Nou ja, het punt is dat als we nu weer in een recessie raken. Wat nu natuurlijk weer gaat gebeuren. Bij	Ik denk dat ik toch best wel veel stress heb ervaren de afgelopen jaren en dat heeft onder andere te maken met de

<i>Rivierduinen te verlaten?</i>	met de salarisindicaties. Bij andere organisaties hoorde ik van mijn klasgenoten dat die beter betalen dan Rivierduinen. Dus dat was ook een reden om voor mij is te gaan kijken bij andere organisaties. Hier wordt een casemanager in schaal 50 uitbetaald en bij omliggende ggz organisaties worden ze bijvoorbeeld uitbetaald in schaal 55. Dus dat speelde voor mij ook mee. Ik wilde ook een keer bij een andere organisatie gaan kijken. Dit was mijn eerste functie, mijn eerste organisatie waar ik werkzaam ben. Ik ben nog jong en wilde wat meer om mij heen gaan kijken wat er nog meer bestaat. Dus dat	uit te breiden. En dan met meer dagen. En daarom was ik gestopt met de flex en op gegeven moment liep het terug met cliënten en moest ik weer gaan bijwerken. Vandaar dat ik teruggekomen was. Ik heb niet speciaal voor een andere instelling gekozen maar ik heb meer voor de vastigheid gekozen. Dat ik dan toevallig bij een andere instelling kwam is zo gelopen.	en met mijn collega's gewerkt hebt, maar dat ik ook gewoon een hele nare periode heb meegemaakt met een manager. Waardoor er een angstcultuur was, dat was echt een hele lange periode. Waardoor vooral mijn partner, die hier ook werkte, heel erg onder vuur heeft gelegen. En ik ook wel. Dat gaf altijd een soort nare bijsmaak om weer te werken. Dus dat heeft ook wel een rol gespeeld. <i>Heeft u momenteel nog dezelfde manager?</i> De manager is gelukkig vertrokken en er is nu een andere manager waar ik het gewoon heel goed mee kan vinden. Maar toch constant maar het gevoel van er hangt hier ook een	met het openbaar vervoer. Dat ging mij ook te veel tijd kosten. Dat zag ik niet helemaal zitten.	Rivierduinen heb ik natuurlijk nog geen vast contract, mijn voornaamste reden is uiteindelijk geweest voor mijn eigen financiële zekerheid. Bij Rivierduinen kon ik gewoon geen garantie krijgen. Ik heb nu gewoon een vaste aanstelling. En een andere reden dat misschien ook voor jou belangrijk is, is dat ik ben verhuisd naar best wel ver weg. En dit is echt vijf minuten naast mijn huis, dus dat is ook wel een reden.	onduidelijkheid van de afdeling. En het bestaansrecht van de organisatie. Wij moesten alles zelf doen, wij waren onze eigen manager. We moesten op veel fronten alles zelf gaan regelen. Ik heb een beetje adhd en voor mij is het dan heel lastig om op alle fronten dan alles helemaal goed te doen. En eigenlijk waar toch mijn hart lag, om met mensen te werken en in groepen te zijn, was maar een klein stukje van het werk. Het werk werd steeds meer, er ging meer tijd inzitten en daar werd ik niet blij van. Dus ook de plek in de organisatie, de ondersteuning en het secretariële stuk is gewoon niet prettig. Dat was een reden. Daarnaast vond ik binnen de organisatie heel veel processen zo enorm traag gaan.
---	---	---	---	--	--	---

	waren eigenlijk alle factoren die meespeelde.	stukje verleden in het gebouw. Ook niet alle mensen die daarbij betrokken waren, zijn vertrokken. Dus dat er ook weer een directeur terugkwam, die weg was en daar ook weer mee te maken had. Dan wordt dat weer mijn directeur en daar heb ik eigenlijk niet zo een trek in, dat heeft ook weer een rol gespeeld. <i>U vertelde net ook over uw partner. Zou u daar nog wat meer over willen vertellen?</i> Mijn man is gewoon op een hele nare manier hier uiteindelijk vertrokken. Hij heeft gewoon 2,5 jaar met advocaten en noem maar op is dat wel een heel groot conflict geweest. Dat is natuurlijk niet prettig om mee te maken. Dat		Dingen die gewoon besloten moeten worden of kunnen worden, waar door zoveel mensen wat gezegd moest worden. Waarvan ik denk goh dit is gewoon belangrijk, dit moeten we gewoon doen. Dan duurde dat maar en dat duurde maar. Waarvan ik denk sommige dingen mag je ook gewoon opleggen van zo gaan we het doen, we vinden dit belangrijk en zo doen we dat. Dat gaan we gewoon regelen. Het is een grote organisatie en eerlijk gezegd is nu de raad van bestuur super. Het is echt een grote verbetering en dan zie je ook langzamerhand dat dingen steeds duidelijker worden. Maar ook daar zijn de processen toch weer traag. Dan ben ik meer van het doen en hup praktisch. Ik ben verpleegkundige van
--	--	--	--	---

			heeft veel aan de situatie veranderd. Het had ook veel impact op onze situatie thuis. Heel veel onzekerheid, frustratie en machteloosheid. Alles staat een beetje op één lijn, er was geen doorslaggevende reden.			achtergrond dus ja dat speelde ook mee. En mijn eigen ontwikkeling. We bleven toch weer hetzelfde omdat we gewoonweg geen ruimte hadden om te ontwikkelen of innoveren. Dan deed je toch uiteindelijk hetzelfde, ik vind het ook wel leuk om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Dus dat speelde ook mee. Daarnaast speelt ook mee dat de instelling, de reguliere GGZ, minder bij mij is gaan passen door mijn eigen ervaring en mijn eigen ontwikkeling. Mindfulness is binnen Rivierduinen nog niet echt heel bestendig. Het is er dus wel, maar niet een vaste plek. Het is ook nog niet dat dat stukje echt omarmd wordt binnen de behandeling. Ik denk
--	--	--	---	--	--	---

						dat we daardoor heel veel mensen te kort doen. Het paste steeds minder bij mijn visie, bij mijn ervaring.
6. Heb je tips voor GGZ Rivierduinen als werkgever?	Ik ben heel tevreden over Rivierduinen. Maar wat ik als tip zou meegeven, dat geldt denk ik ook voor de andere, is om de salarissen te herzien. Ik hoor van heel veel andere organisaties dat het hoger ligt dan Rivierduinen en dat vind ik wel een gemiste kans voor Rivierduinen. Omdat je zo mensen verliest en ook mensen kiezen voor een andere organisatie. Dat is eigenlijk wat ik zou willen meegeven. Naast het salaris heb ik geen verdere tips, ik ben altijd tevreden geweest. Ik heb hier prettig gewerkt, vier jaar lang. Veel mogelijkheden	Wat mij eigenlijk al eerder was opgevallen, dat is vorig jaar kerst al geweest, is dat de flex een beetje links wordt gelaten. Je bent sowieso geen vast personeelslid op een afdeling. Zoals met kerst en dergelijke dan heb je eigenlijk niet die extra's die je hebt als je op een vaste afdeling zit. Dus dat is misschien wel iets dat meegenomen kan worden. Meer binding met het personeel. We hebben dan wel verleden jaar, en dat is voor het eerst dat ik dat meemaakt, een soort teamuitje gehad met Yvonne. En een teambespreking, dat is daarvoor nog nooit	Ik heb heel lang in de ambulante zorg gewerkt en wat ik wel zie is dat de werkdruk eigenlijk alleen maar hoger wordt. Vandaag ook dacht ik opeens wanneer heb ik nou voor het laatst met mijn collega's geluncht. Ze zijn er nu wel bijna allemaal niet, maar er is niet eens de gewoonte om tussen de middag met elkaar een half uurtje te lunchen. Want iedereen is gewoon alleen maar de hele dag aan het werk. Ik denk dat mensen op gegeven moment opgebrand raken als die werkdruk zo vreselijk hoog blijft. Iedere ambulant medewerker heeft een groep cliënten en die	Als tip zou ik willen meegeven dat men beter moet kijken naar de personeelsleden die in dienst zijn. Ze zijn heel druk bezig met het werven van mensen en er wordt naar mij betreft te weinig aandacht gegeven aan de mensen die in dienst zijn. Daarnaast is het ook zo dat het ouderenbeleid voor de ouderen werknemers binnen Rivierduinen nog niet helemaal is geregeld. Ik zou als tip willen meegeven daar is naar te kijken, naar het generatiepact of wat anders. Voor de ouderen werknemer is er weinig aandacht binnen Rivierduinen.	Ja, gewoon het protocol volgen. Een beetje menselijker zijn. Vooral de leidinggevende dan. Er is gewoon niet goed de protocollen gevolgd en er is geen opvang geboden. Ik kan er niet meer van maken. Ik ben vrijwel niet ingewerkt. Toen ik de eerste dag daar kwam wist niemand wie ik was. Dus dat welkom, dat is gewoon in- en intriest. Wat nog meer... ik ging op basis van 36 uur werken en die roosteraars was mij vergeten in te roosteren. Omdat ze niet wisten dat ik kwam werken, waren ze mij ook vergeten in te roosteren. Dus daar heb ik, ik weet niet hoeveel mensen voor aan de	Ja, gewoon naar kleinschaligheid. Nu heeft de manager een hele grote groep mensen onder zich. Doe het en doe het goed, of doe het niet. Een ervaringsdeskundige erbij. Het werk met ervaringsdeskundige mag nog wel veel meer. Ook op de poli zou ik het wel heel leuk vinden. Dat zijn dan wel dingen die ook wel gaande zijn hoor, dat weet ik wel. En daar waar Rivierduinen voor wil staan, dat ze daar ook daadwerkelijk keuzes en acties op ondernemen.

	gehad, dus ik ben tevreden.	geweest. Dat is net als met kerst en dergelijke, als daar ook wat aan gedacht wordt. Dus ook een kleinigheidje of iets dergelijke. Dat is iets voor de binding. En nu ook ben ik vastgezet op de MC en van de ene op de andere dag, kreeg ik nog niet eens te horen dat ik naar een andere afdeling ging. Maar werd ik gewoon ingepland. Er werd mij niet eens ingelicht dat de periode voorbij was. Dus er wordt niet echt werkelijk gezegd van die periode is van dat tot dat moment. Dus ik had zelf het idee dat ik tot en met april liep bij het MC. Maar van het een op het andere moment was dat eigenlijk niet meer. En niet dat ik het erg vind, maar het	groep die wordt alleen maar groter per medewerker. Dat zou wel ietsjepietsje minder mogen, om te zorgen dat mensen niet helemaal opgebrand raken. Heel kritisch kijken wat iedereen doet voor werk. Als casemanager heb ik een taak-functieomschrijving, maar ik heb het idee dat ik in de praktijk veel meer doe dan wat er in de taak-functieomschrijving staat. Er zijn allemaal taken bijgekomen wat mijn taken helemaal niet zijn. Dat is zo gegroeid in de loop der tijd. Het zou wel goed zijn als daar goed naar gekeken gaat worden. Dat ze gewoon gaan kijken van wat staat er nou in de taak-functieomschrijving en	Ook moet er in tijden van verandering gekeken worden naar wat is wel haalbaar, wat is niet haalbaar, wat wordt er van je verwacht. Wat je nu ziet is dat er op verpleegkundig niveau heel veel taken worden toegevoegd aan de taken van een verpleegkundige. Taken die eerst ergens anders lagen, bijvoorbeeld bij de schoonmakers. Verpleegkundige krijgen dus steeds meer taken in minder tijd met minder mensen. Het beroep is de afgelopen jaar heel erg verzwaard. Daarnaast is het zo dat alles top-down wordt gedaan, vanuit de manager en vanuit bovenaf. En als je iets aangeeft, wordt er eigenlijk niet	telefoon gehad, ze hebben mij toen overal tussendoor ingepland. Maar omdat ze mij overal tussen hadden gepland, had ik te weinig gepland. Dit moest ik vervolgens inhalen door zeven dagen achter elkaar te werken. Dat is ook niet helemaal wenselijk. Het gebrek aan Pb'ers. Dus in mijn tweede week kreeg ik een best wel zware PB-schap. Dus genoeg, zeker genoeg.	<i>Zou je dat wat specifiekere kunnen uitleggen?</i> Ze moeten niet te lang over dat soort dingen doen waar je voor wilt staan. Ook de motivatie van de werknemers neemt af, dat is wat ik de laatste jaren heb gehoord. Ik vind de inspraak van teams en zo, het moet ook niet té. Iedereen kan van alles maar weer wat roepen en dat het dan niet beslist wordt, ik weet het niet hoor. Maar het wordt zo een praatcultuur. Daar ben ik niet zo van. Het is de kunst hoe motiveer je mensen, maak je ze medeverantwoordelijk en betrek je ze erbij. Net zoals op de poliklinieken, daar zitten veel hoogopgeleiden en iedereen vindt maar
--	------------------------------------	--	--	--	--	---

		kan wel heel raar overkomen. Het is ook heel makkelijk voor de afdeling om een flexkracht af te zeggen zeg maar. Dit is tot nu toe 2 keer gebeurd. Dat je voor een vaste tijd ingeroosterd bent, maar wel dat je dienst opeens teruggetrokken wordt. Dus dat vind ik dan raar als ik vast op een afdeling sta. Je weet ook nooit de reden waarom je dan opeens niet komt. Net zoals de laatste keer, de ene dag was het voor mij afgezet en de volgende dag had ik een andere dienst op dezelfde afdeling. Maar dat is natuurlijk het risico van een flexer. Maar als je vast op een afdeling staat, vind ik het net weer iets anders. Dan zou	wat zorgen dat mensen dat gaan doen en niet allemaal andere dingen en taken erbij krijgen.	geluisterd. Hoewel de intentie de laatste tijd wel beter is, heb ik de indruk. Ze hebben het wel geprobeerd, maar het komt er kennelijk toch niet door. Ik heb wel het idee dat er meer aandacht aan besteed wordt, maar ik heb nog steeds het idee dat het financiële gedeelte nog altijd op de voorgrond zit. Te veel focus op de financiën en te weinig op de zorg. Bovendien moet er ook meer gekeken worden naar welke zorg iemand nodig heeft, dan dat er telkens gekeken wordt naar de financiën. Je moet natuurlijk en en doen, dat snap ik wel, maar de focus blijft nog steeds heel erg liggen op de financiën en te weinig op de patiënten en de medewerkers.		wat. Ik zou het dan toch fijner vinden dat Rivierduinen keuzes maakt. Het is zo makkelijk bij Rivierduinen. Dan zeg je op 1 juli hebben we dit en dit gedaan en dan is het 1 juni en dan heeft niemand iets gedaan. En dan verschuiven we het maar weer op. Het gaat vaak zo, iedereen heeft het te druk en dan gebeurt het gewoon niet en dan komt het weer in een laatste terech. Allemaal wordt het een beetje half gedaan. Daar werd ik inderdaad niet gemotiveerd meer van.
--	--	---	---	--	--	--

		iets meer communicatie wel fijner zijn.		Zorg voor je eigen personeel, die nu in dienst zijn. En kijk naar de taken. Een verpleegkundige moet gewoon de taken doen van een verpleegkundige en niet ook die van een secretaresse, apotheker enzovoort. Dat maakt het beroep extra zwaar.		
7. Waar heb je het meeste plezier aan beleefd bij GGZ Rivierduinen?	De mogelijkheden qua ontwikkelingen. Ik vond dat er wel ingezet werd op de persoonlijke ontwikkeling van collega's en ook van mij. Er was ruimte om opleiding te doen, cursussen te volgen en nieuwe functies uit te proberen. Dat heb ik wel als prettig ervaren. Ik ben hier begonnen als stagiaire. Uiteindelijk ben ik als woonbegeleider aan	Eigenlijk heb ik altijd wel plezier in mijn werk, dus het is lastig om te zeggen waar ik het meeste plezier aan heb beleefd. Kijk het is natuurlijk je valt in op een afdeling, dus je doet niet de taken die op de afdeling normaal zijn. Dus het heeft zijn voor- en zijn nadelen. Ik heb niet iets waarvan ik denk wauw daar heb ik echt plezier in gehad. Het is in principe plezier in mijn werk, omgaan met de mensen en	Het contact met mijn cliënten, dat was echt het allerleukste. Er is altijd wel wat aan de hand, er gebeurt altijd wat. Ik had opgegeven moment zo goed contact met mijn cliënten, dat was gewoon onwijs leuk. Het voelt bijna als familie, zullen we maar zeggen. Jaar in jaar uit heb ik mensen gewoon thuis bezoekt. Daar heb je soms meer contact mee dan je eigen familie. Je komt bij de mensen	Het meeste plezier heb ik beleefd aan de kliniekopname, werken met ouderen. Tot 2015 ongeveer hadden we echt een heel goed team. Ik denk dat we een goede kliniek waren, maar vanaf die tijd is alles afgebroken om het zo maar te zeggen. Je kreeg reorganisatie op reorganisatie. De kwalitatief goede psychiaters die gingen ook allemaal weg. Er kwamen mensen voor terug die toch minder	Het werk zelf, de mensen. Dat wel, absoluut. Dat was perfect.	Mijn collega's, dat was voor mij altijd een hele drijfveer. Ik had het ontzettend fijn met mijn collega Jan, dat was echt top. Ik heb sowieso altijd veel steun gehad.

	de slag gegaan en uiteindelijk als senior woonbegeleider. Ik heb binnen vier jaar de kans gekregen om stappen te kunnen maken en daar ben ik erg blij om. De stappen om mij te ontwikkelen heb ik gekregen vanuit mijn manager en deels omdat ik zelf ook op zoek was naar ontwikkelingsmogelijkheden. Dus van beide kanten is dit geweest. Mijn manager heeft mij daarin altijd ondersteund.	natuurlijk met je collega's. De werksfeer was altijd goed. Het nadeel is dat je in de nachtdienst bijna altijd alleen werkt of met z'n tweeën, dus de sfeer ligt afhankelijk van de persoon met wie je werkt. Als je alleen werkt dan weet je het ook.	thuis. Dat maakt dat er zoveel vertrouwen is dat je met de mensen kan werken. Als er geen vertrouwen is, dan kan je ook niks.	gericht waren op de ouderen. Vanaf die tijd is het een beetje de afbreuk voor de zorg van de ouderen binnen Leidschendam begonnen.		
8. Zou je iemand anders aanbevelen om bij GGZ Rivierduinen aan de slag te gaan?	Ja. Ik heb dus altijd gewerkt bij beschermd wonen en zou een collega of een nieuwe collega zeker aanraden om hier te komen werken. Voor andere locaties kan ik dat natuurlijk niet zeggen. Maar binnen beschermd wonen zal ik het zeker aanraden.	Ja ik weet het niet nee. <i>Waarom wel of niet?</i> Ik zou het meer mensen zelf laten ervaren. Ik vind het heel lastig om te zeggen van nou ik heb daar top gewerkt. Want je hebt altijd	Dat is wel een ingewikkelde vraag. Ja, jawel, weet je wel. Maar ik zou ook zeggen er zijn nog andere organisaties waar je kan werken binnen de ggz. <i>Waarom wel?</i>	Uhhh nee ik zou momenteel niemand aanbevelen om in de zorg aan de slag te gaan eerlijk gezegd. Gewoon in het algemeen, dus niet nu specifiek met Corona. <i>Waarom niet?</i>	Nee, nee, nee, echt niet. <i>Waarom niet?</i> Alles wat ik hierboven verteld heb allemaal.	Oh ja hoor. Waarom wel? Nou je kan een hoop. Ik miste soms de ondersteuning maar ik had ondertussen ook veel vrijheid. Als je zelf dingen wilt of wat dan ook.

	<i>Waarom wel?</i> Je krijgt echt de mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen. Dat vind ik erg belangrijk en ook dat nieuwe medewerkers die kans krijgen. De cliëntbegeleiding is ook gewoon heel erg leuk om te doen. Er bestaan verschillende functies, dat betekent dat er ook wel mogelijkheden zijn voor collega's. Er hangt een prettige sfeer. Dat is niet altijd zo geweest, maar sinds we een nieuwe manager hebben wel. Dat heeft natuurlijk ook een grote invloed op je werkplezier. Een kleine twee jaar geleden kregen we een nieuwe manager. Daarvoor was het hier heel anders en had ik het ook zeker niet	voor- en nadelen ofzo. Je loopt overal wel is tegenaan. Ik zou niet zo gauw, maar dat heb ik ook nooit gedaan, iemand aanraden om ergens te gaan werken. Mijn enigste ervaring heb ik in de zorg, ik weet niet hoe het bij de anderen onderdelen is. Ik zou het echt aan de persoon zelf overlaten. Maar ik zou het niet afraden, waarom zou ik dat. Als iemand het wil ondervinden dan moet die het doen.	Omdat ik denk dat als je bij een kleinere organisatie werkt dat er dan misschien meer tijd voor de cliënten is. Rivierduinen is gewoon een grote organisatie en net zoals alle andere grote organisaties ben je daardoor log zullen we maar zeggen. Het maakt niet uit of je bij Rivierduinen gaat werken of bij Parnassia, het zijn gewoon grote organisaties en die zijn gewoon log. Dat is gewoon een gegeven. Dat is voor een werknemer niet altijd even prettig om voor te werken. Dingen gaan te langzaam. Hoe dingen geregeld worden. Dat er mensen ergens op een kamer dingen verzinnen, die jij moet gaan uitvoeren, terwijl je denkt ja maar zo had ik het zelf nooit	Het gaat erom hoe de gezondheidszorg is georganiseerd. Er is heel veel zorg afgebouwd, het is heel karig geworden in de zorg. De voldoening voor jou als verpleegkundige is dan ook minder. Want je moet met steeds minder mensen steeds meer werk doen. Maar als je om je heen kijkt dan is Rivierduinen niet een slechte werkgever. Dus wat dat betreft, als ik dan toch ergens moet kiezen binnen deze regio, dan zou ik toch zeggen nou probeer het is bij Rivierduinen. Dus als iemand echt in de zorg wil, dan zou ik Rivierduinen wel aanbevelen.		Ik heb het met collega's en managers altijd heel prettig gehad, prettig gewerkt, goed samengewerkt en mij altijd gesteund gevoeld. Ik heb ook veel gelachen, dat is ook belangrijk. En je doet natuurlijk ervaring op binnen de geestelijke gezondheidszorg waarvan ik gewoon iedereen goede zorg toe wens en dat wordt er ook gegeven. Er wordt ook geen goede zorg gegeven of gebrekkige zorg, ja dat is er ook. Maar ik geloof dat dat overal wel is.
--	---	--	--	--	--	---

	aangeraden om hier te komen werken. De sfeer was toen gewoon niet fijn en dat ervaar ik de laatste twee jaar wel als heel prettig. Collega's worden nu serieus genomen, ideeën worden gebruikt en creativiteit wordt gebruikt. Als je deze vraag een paar jaar geleden had gevraagd, dan had ik het niet aangeraden. Net voordat we een nieuwe manager kregen, stond ik op het punt om te vertrekken en was ik al rond aan het kijken. Toen wilde ik al in een vakteam gaan werken. Maar toen bleek het dat ik niet de juiste opleiding had, dus ik kon geen uren declareren bij de verzekeraar. Daarvoor moest ik de opleiding tot ggz-agoog gaan		bedacht. Maar dat wordt van bovenaf gestuurd en daar heb je niet zoveel invloed op.			
--	--	--	--	--	--	--

	volgen, want daarmee kan je dat wel. Dus ik was toen wel al aan het rondkijken, maar ik kon dus niet aan de slag. Dat is ook net de periode geweest dat we een nieuwe manager kregen. Ik ben rond die tijd met de opleiding begonnen om daarna dus aan de slag te kunnen. Maar als ik toen al uren kon schrijven en de opleiding niet had hoeven volgen, was ik waarschijnlijk toen al weggeweest.					
9. Welk cijfer geef je jouw dienstverband over de totale periode?	7,5/8. Waarom geef je dit cijfer? Wat ik nu voor de afgelopen twee jaar zal geven is een 9. De andere paar jaar eigenlijk een onvoldoende. Maar je vergeet het ook wel	6/7 Waarom geef je dit cijfer? Dat vind ik wel een mooi cijfer.	Wel een 7 Waarom geef je dit cijfer? Want ja ik bedoel ik heb ook gewoon hele periodes prima gewerkt. Met die andere manager zou het cijfer wel een 1	Oh poeh over de hele periode, ik denk een 6. Ja 2015 daarvoor was een 8 en vanaf 2015 een 6. Waarom geef je dit cijfer? Wij zijn als verpleegkundig team de afgelopen jaren in	Nou een dikke 1, eigenlijk een -1. Een dikke onvoldoende. Waarom geef je dit cijfer? Ook het voorgaande. Dat ligt echt niet aan het werk zelf hoor. Ook niet aan de hele vormgeving van de zorg. Het werk	Oh, wel een 8,5. Waarom geef je dit cijfer? Ik vind dat het goed geweest is. Gemiddeld gezien heb ik het overwegend gewoon goed naar mijn zin gehad en heb ik ook dingen kunnen doen om

	weer snel, de laatste periode heeft dat wel echt goed gecompenseerd.		zijn. Dat wens je echt niemand toe.	de kou laten staan, maar dat is nu niet meer zo. Er is in die periode naar ons, als verpleegkundig team, door het management ook helemaal niet geluisterd. En dat wat er speelde werd op ons afgeschoven als verpleegkundig team. Er was toen helemaal geen oog voor ons als verpleegkundig team en dat is ook wel uitgesproken hoor. We hebben het er ook wel over gehad en er is ook wel naar gekeken. Dus wat betreft is dat een afgesloten periode, maar je hebt het toch als team meegemaakt. Dit is toch wat je meeneemt. Er wordt nu ook nog wel wat mee gedaan heb ik begrepen.	was echt fantastisch. De mensen waren echt super. Maar het hele management, het hele organisatorische is gewoon echt belabberd.	te groeien en te leren. Fijne mensen waarmee ik samen heb gewerkt. Soms was het een 6 en soms was het wel een 4 hoor in die tijd. Maar ik kijk er toch wel positief op terug. Laten we het op een 8 houden. <i>Welke periode bedoelde je met die vier?</i> Misschien een jaar of 10 geleden of zo. Met de reorganisaties ook wel. Dat was dramatisch die tijd. Niet leuk, nee. Daar is veel beschadigd en veel leed veroorzaakt. Het is gewoon niet fijn.
10. Heb je nog aanvullende opmerkingen?	Nee, zou ik niet weten. Wat ik allemaal te vertellen had, heb ik wel verteld. Ik heb	Nee, ik heb geen aanvullende opmerkingen.	Nee	In de reorganisatie van 2017 en ook die van 2015 kregen we ook andere managers, die	Ja, nou ja eigenlijk wat ik net zei. Zorg wat beter voor je medewerkers. En vooral voor de	Nee, ja, ik zei wel altijd in het restaurantje daar mogen ze wat meer vegetarische of

	verder geen opmerkingen of aanmerkingen. Voor mij was het echt een keuze om een keer bij een andere organisatie te gaan kijken. Omdat dit was mijn eerste baan en ik wilde kijken wat er nog meer bestaat.			hadden ook minder oog voor de ouderen. De managers daarvoor die waren echt specifiek gericht op de ouderenzorg. Maar daarna zijn de managers het uit het oog verloren. Ik heb tussendoor nog even één keer een manager gehad die ook wel meer oog ervoor had. Ik geloof 2018 of 2019 ongeveer. Maar die is maar heel kort gebleven. Die was ook een manager die meer oog had voor het beleid van medewerkers en voor de ouderen. Maar hij had weer een baan elders geaccepteerd. Dat was wel heel jammer. Met die reorganisaties was het ook telkens dat je weer iets aan het opbouwen bent en	medewerkers die er nu al zijn en voor je nieuwe aanwinsten. Dat is eigenlijk het enige wat ik er nog over kan zeggen.	veganistische varianten erin brengen. En ik vond het in verhouding ook wel duur. Ik vind het altijd ook iets sociaals hebben om iedereen daar te stimuleren om daar te zitten. En het jaargesprek. Wat ik ook niet altijd had, ik denk dat ik de helft van de gesprekken heb gehad. Dat kwam helemaal niet zo goed terug. Dat is wel een beetje wat ik inderdaad kenmerkend vind. Je neemt iets voor en dan komt het er uiteindelijk niet van of dan blijft het liggen. Tenzij je heel concreet iets afsprekt, dat je x opleiding gaat doen. <i>Werden voor jou idee de gesprekken meer voor de formaliteit gedaan?</i> Ja, klopt. Behalve de laatste keer, toen was het ook wat meer
--	--	--	--	---	--	---

			dan had je twee jaar later weer een reorganisatie. Elke keer als je iets opgebouwd had, dan moest je toch weer veranderen en werd het weer afgebouwd om het zo maar te zeggen. Dus de energie om dingen te gaan opbouwen werd ook steeds minder. Wat ik wel misschien nog wil zeggen is dat als er sprake is van een reorganisatie dat er ook gekeken wordt naar wat dat voor betekenis is voor degene die er werken. Het wordt maar doorgevoerd en er is onvoldoende aandacht voor wat het voor jou als werknemer betekent op dat moment. Er zijn te weinig evaluatie momenten. Als tip zou ik mee willen geven: valueer ook wat	inhoudelijker. Dat is fijner, dan heb je er gewoon wat aan. Het blijft ingewikkeld zo een grote organisatie en het aansturen van al die mensen, in deze tijd en alle zorgverzekeraars die zoveel eisen hebben. Een manager die 70 man heeft, wat verwacht je. Dat is ook gewoon lastig. Er zitten heel veel jonge mensen bij en die moeten ook gewoon allemaal nog hun weg vinden. Dan ook al die eisen en dan zijn we ook nog is een opleidingsinstituut. Dat vind ik trouwens echt een slechte eigenschap, al die mensen die maar komen en gaan. Voor cliënten vind ik dat echt een ramp. Dat krijgen ze een arts x en die is met een paar maanden weer weg. Er zijn ook veel mensen in dienst die weer een andere opleiding gaan volgen.
--	--	--	--	---

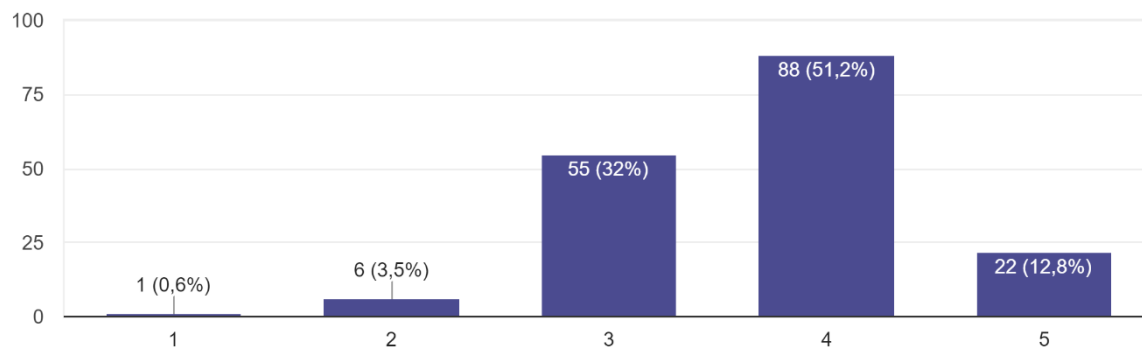
			vaker de zaken en luister ook echt naar wat mensen te vertellen hebben. Gauw worden er naar jouw ideeën of naar de ideeën van de andere werknemers niet geluisterd. Leg dan uit waarom je dingen niet doet en niet gewoon zeggen dat het niet kan. Vaak is het zo nee dat kan niet en klaar, leg ook gewoon uit wat ons betreft kan het niet en dit en dit is de reden. De wens is om met het management en de werkvloer meer samenwerking te hebben, meer uitleg te verkrijgen en dat er echt geluisterd wordt. Je kan wel doen alsof maar vervolgens wordt er gewoon weer een plan getrokken en dan is er niet geluisterd. En dan zeggen ze weer het kan niet anders, het		Voor de mensen op de poli vind ik dat echt helemaal niet fijn. Vroeger kende je bijvoorbeeld gewoon je HR-medewerkers, je had gewoon echt een vaste. En je had iemand bij financiën die je gewoon kende. Dat heb ik zelf wel een beetje zo kunnen houden omdat ik hier al langere tijd werk. Je vormde dan een soort band. Dat is wel gewoon fijner voor mensen denk ik. Tegenwoordig heb je niet eens meer een gezichtje erbij en laat staan dat je een bakje koffie hebt gedronken met elkaar. Dat is wel echt voor nieuwe mensen denk ik veel minder persoonlijk. Het is heel zakelijk geworden en ik geloof gewoon vooral in relaties. Dat is tegenwoordig natuurlijk veel lastiger. Het maakt
--	--	--	---	--	--

				moet zo. Iets meer evaluaties, luisteren naar de medewerkers.		het werken veel leuker natuurlijk en wie weet wat het allemaal doet als we relaties beter onderhouden. Wat het met ons als mens doet, misschien maak je dan wel weer minder gebruik van de ziektewet. Je weet het allemaal niet. Dus dat soort dingen heb ik zelf altijd heel prettig gevonden, dat je gewoon heel makkelijk even een babbeltje kon doen. Het wordt tegenwoordig steeds moeilijker en alles wordt veel onpersoonlijker bij zo een grote organisatie. Al die processen moeten nu allemaal zo snel en goedkoop mogelijk, met zo min mogelijk mankracht. Dat is wel een beetje jammer allemaal.
--	--	--	--	---	--	--

4.2 Enquêteresultaten kwantitatief

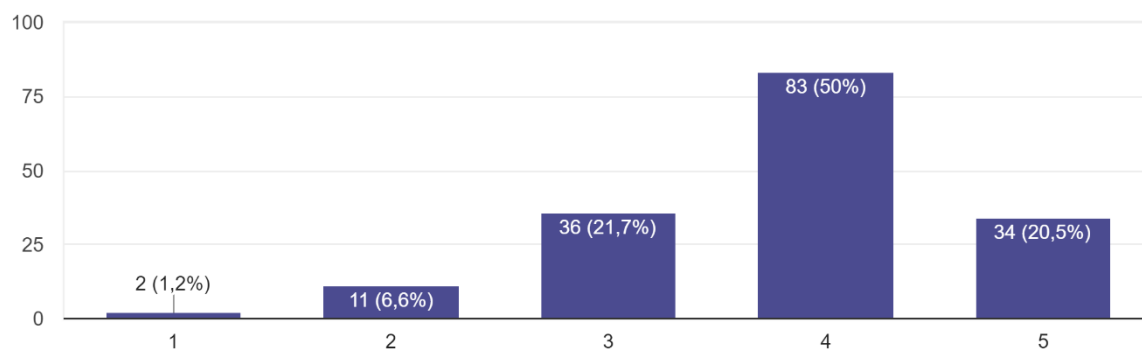
2. Wat was jou eerste indruk van GGZ Rivierduinen?

172 antwoorden



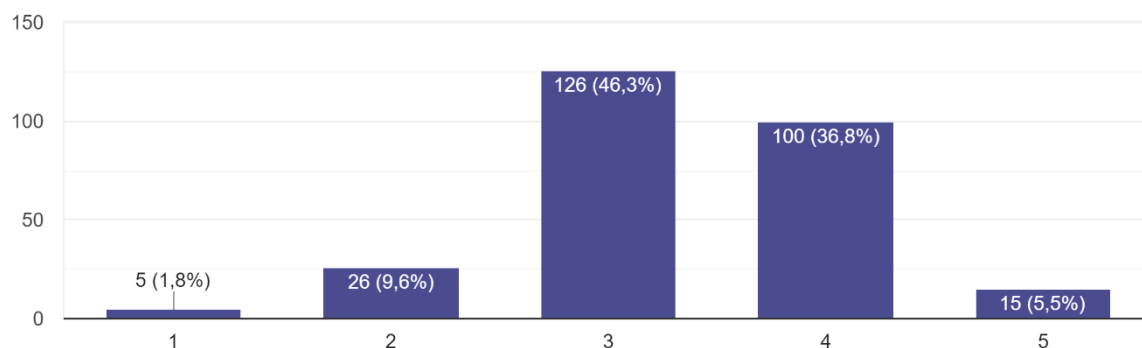
3. Hoe heb jij jouw eerste maand bij GGZ Rivierduinen ervaren?

166 antwoorden



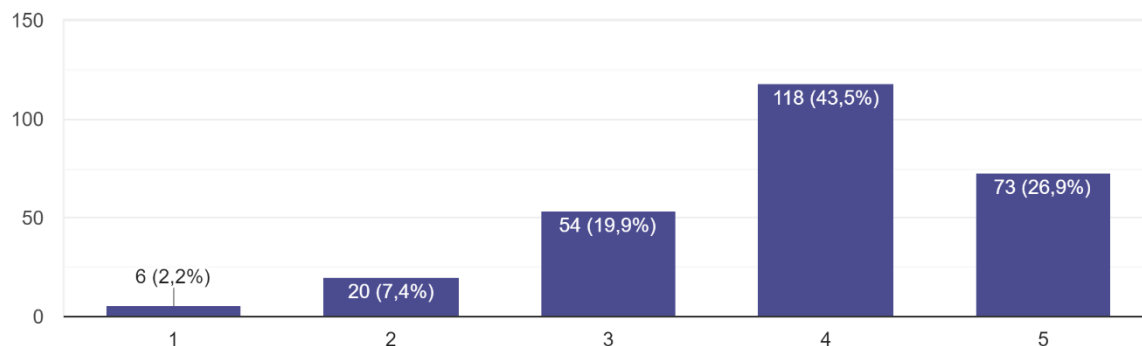
4. Ik ben trots op de organisatie waarvoor ik werk.

272 antwoorden



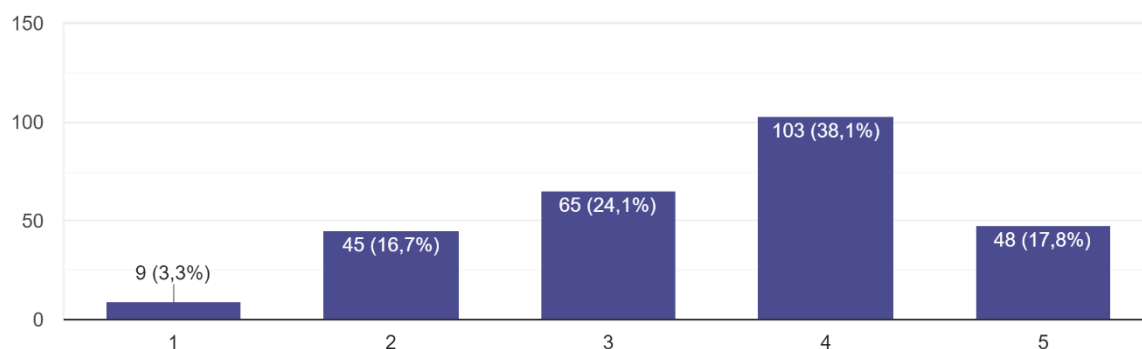
5. Ik ervaar het samenwerken met mijn leidinggevende/manager als prettig.

271 antwoorden



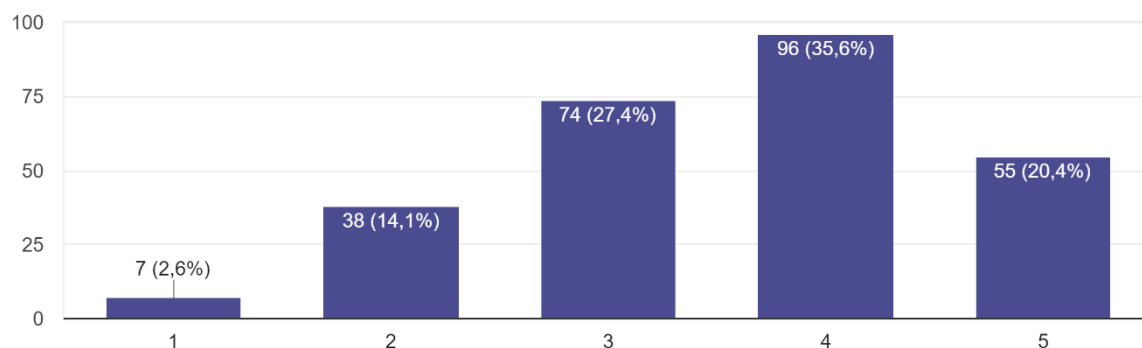
6. Mijn leidinggevende/manager geeft mij voldoende en passende feedback.

270 antwoorden



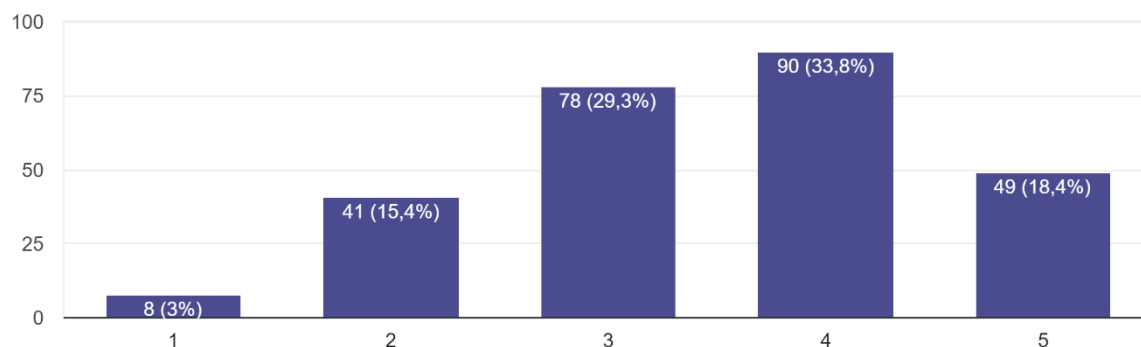
7. Binnen GGZ Rivierduinen zijn er voor mij voldoende doorgroeimogelijkheden.

270 antwoorden



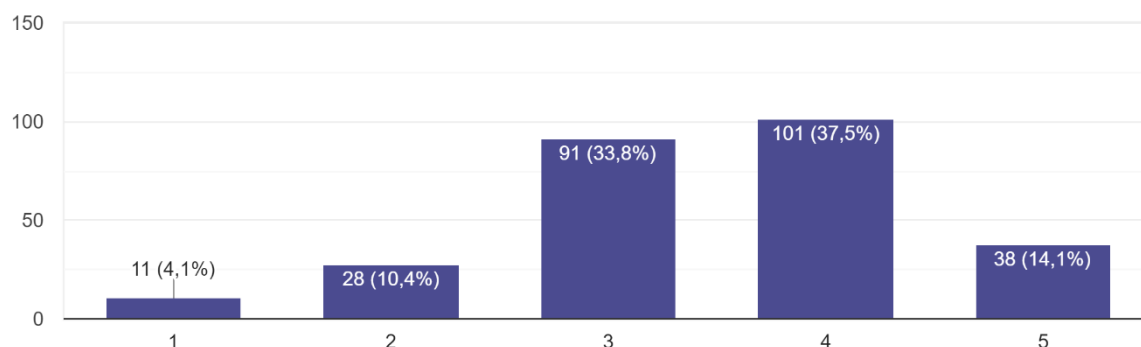
8. Ik vind persoonlijke ontwikkeling binnen mijn loopbaan belangrijk en krijg hiervoor binnen GGZ Rivierduinen voldoende ruimte en aandacht voor.

266 antwoorden



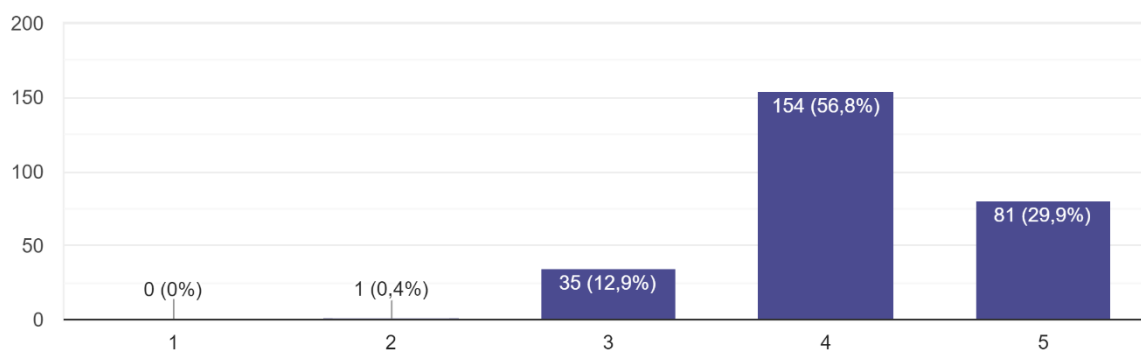
9. Vanuit GGZ Rivierduinen kan ik veel aandacht besteden aan het onderhouden van mijn vakkennis.

269 antwoorden



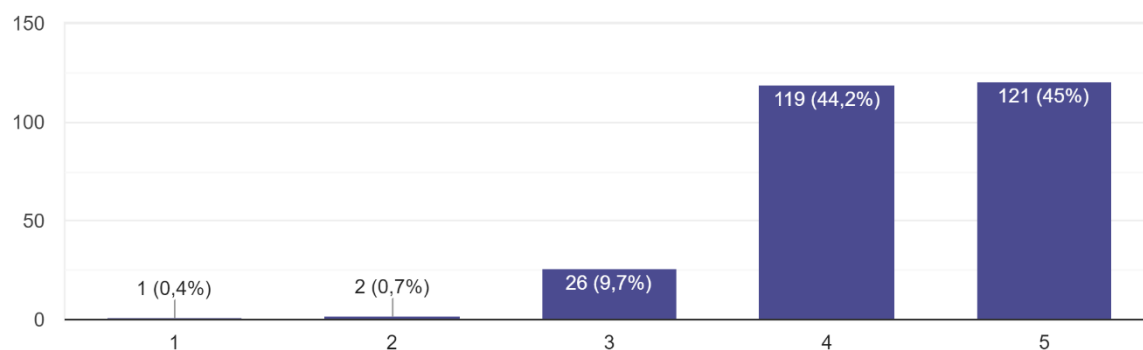
10. Mijn werk geeft mij voldoening.

271 antwoorden



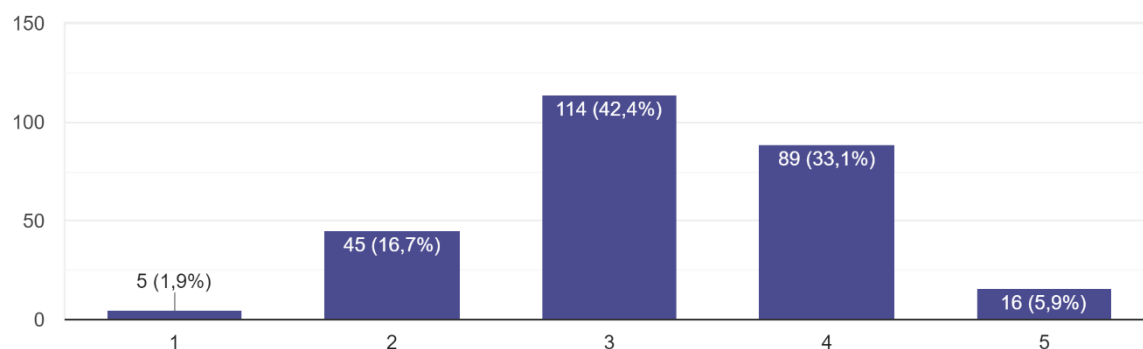
11. Ik voel mij betrokken bij mijn team en afdeling.

269 antwoorden



12. Ik voel mij betrokken bij GGZ Rivierduinen als organisatie.

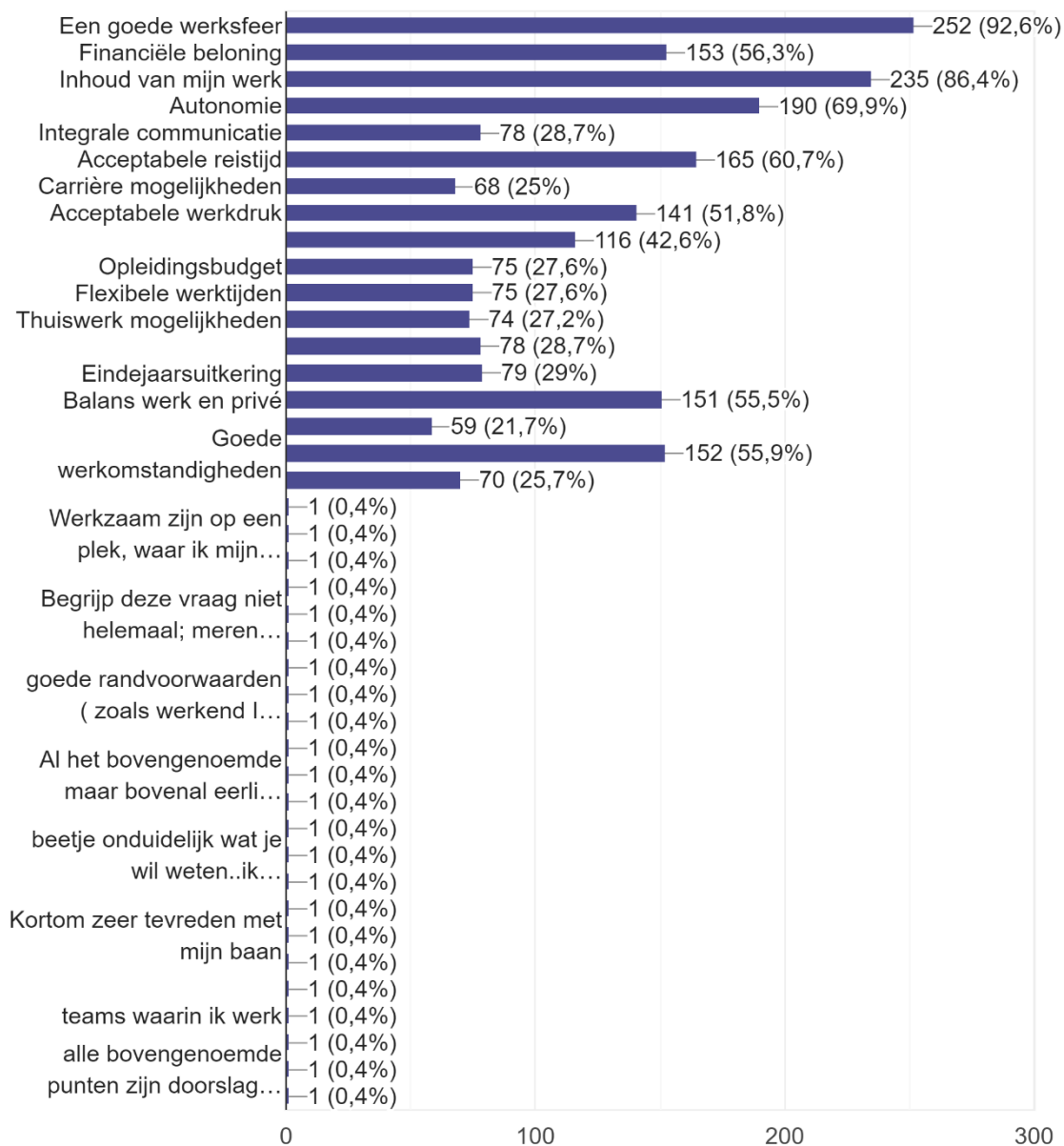
269 antwoorden



Vraag 13 is opgenomen in bijlage 4.3.

14. Kruis aan wat voor jou van toepassing is met betrekking tot jouw werk. Je mag meerdere punten kiezen:

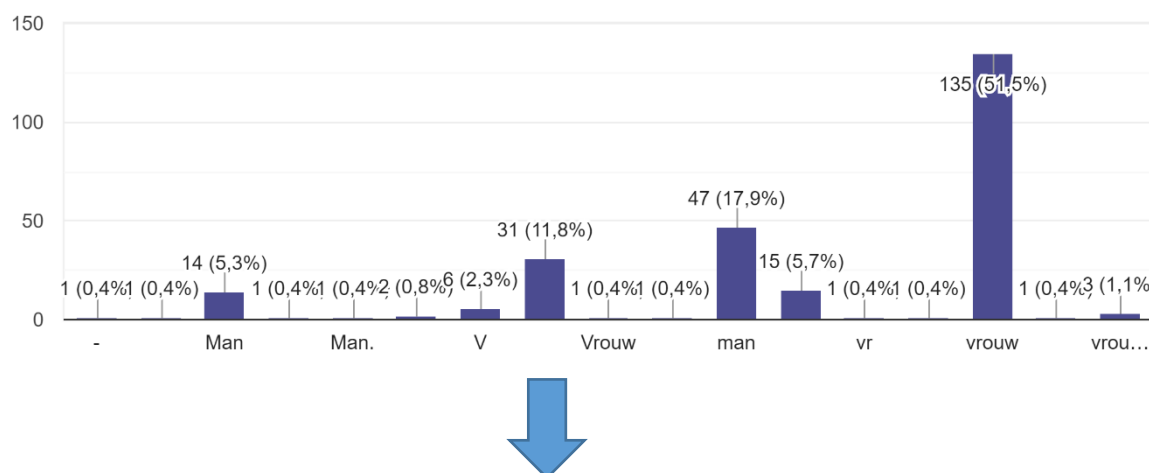
272 antwoorden



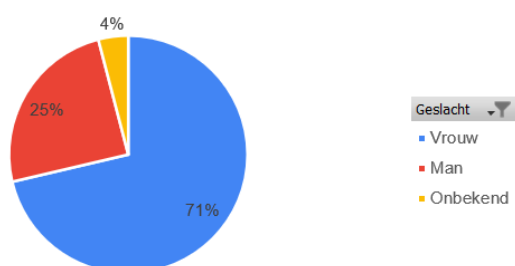
Astrid van der Maarl

16. Wat is jouw geslacht?

262 antwoorden

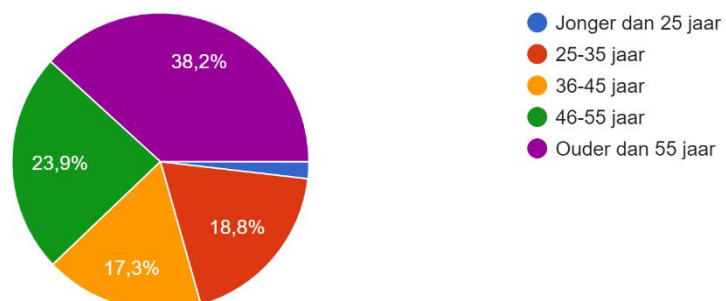


Geslacht



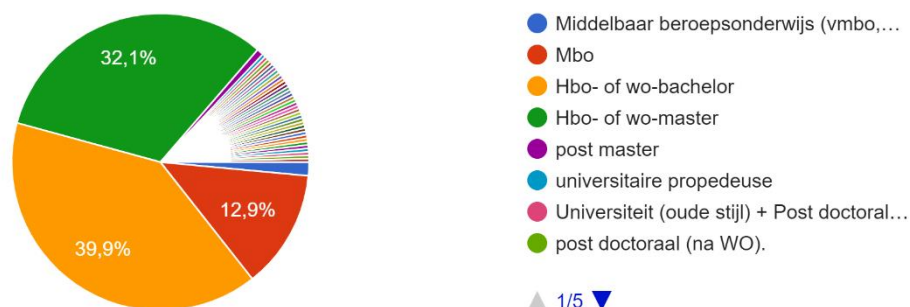
17. In welke leeftijdscategorie val je?

272 antwoorden

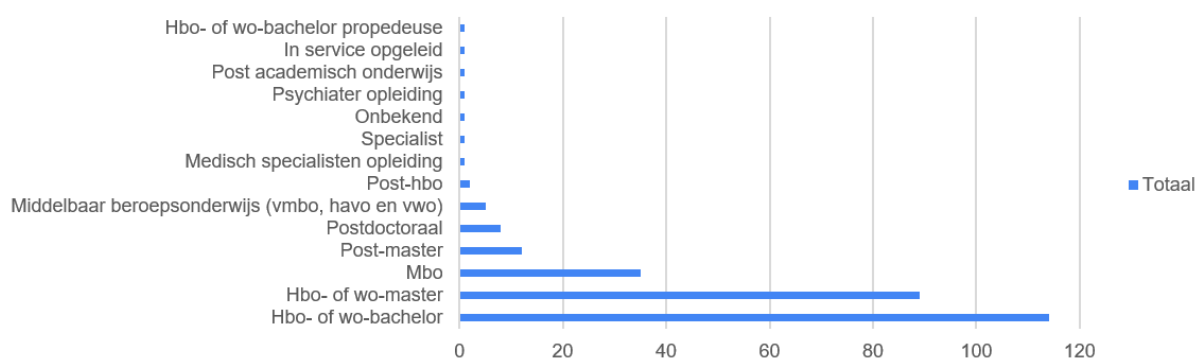


18. Wat is jou hoogst genoten opleiding?

271 antwoorden

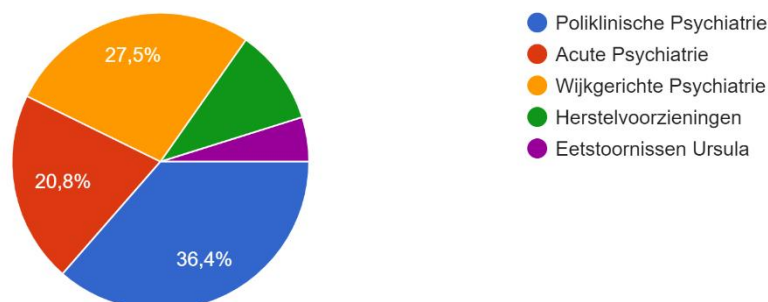


Hoogst genoten opleiding



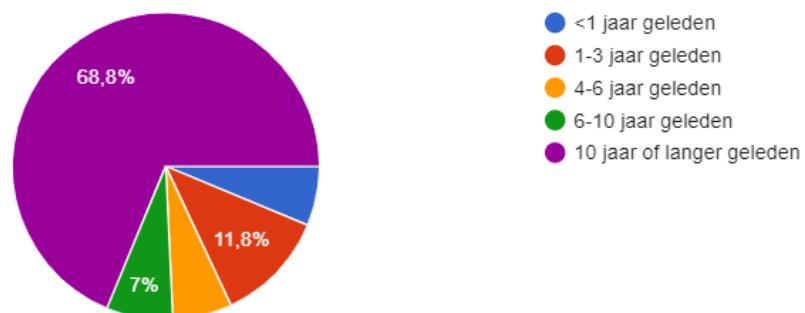
19. In welke zorgfunctie ben je werkzaam?

269 antwoorden



21. Wanneer ben je in dienst getreden bij GGZ Rivierduinen?

272 antwoorden



Tabel B4.2. Gemiddelde score bij vraag 2 t/m 12.

Vraag	Gemiddelde score
2	3,72
3	3,82
4	3,35
5	3,86
6	3,50
7	3,57
8	3,49
9	3,47
10	4,16
11	4,33
12	3,25

4.3 Enquêteresultaten kwalitatief

Tabel B4.3. Overzicht kleuren van het analyseschema kwantitatief onderzoek.

Vraag	Kleur	Betekenis
1	Rood	Aspecten die bijdragen aan het werk, zoals collega's, werksfeer, waardering en samenwerking.
	Blauw	Gegevens die te maken hebben met cliënten, zoals cliëntencontact en zorg voor cliënten.
	Geel	Inhoudelijke aspecten van het werk, zoals een uitdagend takenpakket, autonomie, veiligheid en voldoening.
	Groen	(Persoonlijke) ontwikkeling
	Paars	Arbeidsvoorwaarden, goede werk-privébalans
2	Rood	Aspecten die bijdragen aan het werk, zoals collega's, werksfeer, waardering en samenwerking.
	Geel	Inhoudelijke aspecten van het werk, zoals een uitdagend takenpakket, autonomie, veiligheid en voldoening.
	Groen	Persoonlijke redenen
	Grijs	Pensionering

Tabel B4.4. Analyseschema enquête.

	13. Wat vind jij het belangrijkste in je werk?	15. Wat zou voor jou een reden kunnen zijn om GGZ Rivierduinen te verlaten?
Respondent 1	kennis en vaardigheden overdragen aan cliënten, collega's	pensionering
Respondent 2	Mensen helpen	werkdruk, opleidingsbudget, salaris
Respondent 3	Collega's	Dat het elders beter is
Respondent 4	goede teamsamenwerking, en daarna leuke uitdagende takenpakket	eigen praktijk, of minder stressvol werk
Respondent 5		Te hoge werkdruk - niet meer achter beleid kunnen staan - afname autonomie
Respondent 6	Zorg voor de cliënten, mijzelf als hulpmiddel in kunnen zetten en de ruimte krijgen. Samen met een team werken en kwaliteit verbeteren.	Als ik niet meer de kwaliteit van zorg kan leveren die ik kan leveren.
Respondent 7	Prettige samenwerking met directe collega's en (gevarieerd) patiëntencontact.	Onprettige taken die van hogerhand opgelegd worden. Onprettige werksituatie in de diensten buiten kantooruren, met name als dit zou gaan om meer dan drie diensten per maand. Onvoldoende personele bezetting in mijn eigen team waardoor de werkdruk van de rest en mijzelf toeneemt.
Respondent 8	Voldoening. Persoonlijke ontwikkeling. Veiligheid. Autonomie.	Wanneer ik (als zelfstandige) wil werken vanuit een (alternatieve) visie, een visie die niet in lijn staat met het beleid van Rivierduinen.

Respondent 9	Goede kwaliteit van zorg kunnen leveren door tijd voor scholing, samenwerking, diagnostiek en behandeling.	Als mijn huidige manager vertrekt, of als ik elders een uitdagende baan vind niet te ver reizen.
Respondent 10	samenwerken met cliënten en collega's in gelijkwaardigheid	onveilige werksfeer
Respondent 11	Ik heb graag contact met mijn patiënten, collega's en alle netwerken daar omheen	Nu het de laatste jaren weer wat beter gaat, hoop ik dat het mijn pensioen zal zijn
Respondent 12	dat ik mijn taken zelfstandig kan uitvoeren en eigen speelruimte heb. Leuke collegae die professioneel zijn	Als ik als professioneel geen ruimte meer krijg
Respondent 13	De afwisseling en het idee en gevoel dat je iets kunt betekenen voor de ander, de cliënt	Pensionering, verder niet. Het is altijd een uitdaging er het beste van te maken en ondanks enige kritiek vind ik GGZ Rivierduinen een goede werkgever.
Respondent 14	Samenwerking, humor, collegialiteit en de mogelijkheid tot wisselende diensten	pensioen gerechtigde leeftijd
Respondent 15	gevoel van veiligheid	onvoldoende communicatie met management, opzoek naar een uitdaging buiten de ggz
Respondent 16	Samenwerking, betrokkenheid, doorgroeimogelijkheden, voor elkaar zorgen, dank vanuit management en directie.	Uitbreiding gezin waardoor mijn reisafstand korter mag worden.
Respondent 17		Nvt
Respondent 18	Het menselijke contact. Dus geen éénheids worst en alleen maar protocollen afwerken.	Een plek waar mijn expertise gewaard wordt, wat zich ook uit in mijn salaris, met mijn vele jaren ervaring in de GGZ, op verschillende plekken. Dus ik ben een all - rounder.
Respondent 19		Gezien mijn leeftijd niets (60+)
Respondent 20	inhoudelijk goede zorg bieden aan patiënten	opleiding en reistijd
Respondent 21	Samenwerken.	Als ik dezelfde soort baan (teamgericht werken) aangeboden zou krijgen, dichterbij huis en voor veel meer salaris. Ik heb nu al de mogelijkheden om voor meer geld elders te werken (GZ'er tekort; je wordt wekelijks aangeschreven door instellingen). Misschien zullen praktische zaken als afstand en geld in de toekomst zwaarder wegen (kinderen enzo). Voor nu heb ik fijn werk en voel ik me gewaardeerd (in alle opzichten) en blijf ik met plezier.

Respondent 22	Je vak op een goede manier kunnen uitoefenen met je team	Mijn leeftijd nu 64
Respondent 23	de directe patiëntenzorg op de afdeling en je goed voelen binnen je team met je collega's.	Interesses in privé sfeer die ik belangrijker vind, zoals een tijd gaan reizen. Of niet voldoende erkenning vanuit de organisatie door bijvoorbeeld een bonus of aardigheidje op zijn tijd.
Respondent 24	Fijne collega's en leuke werkplek	Nare ervaringen (deze heb ik overigens niet)
Respondent 25	Dat ik passie voor mijn cliënten en team voel	Dan zou ik een hele mooie baan dichtbij aangeboden moeten krijgen met flink meer salaris. Maar ik blijf nog zeker 5 jaar. ik mag een opleiding doen en moet 2 jaar nawerken. Voor nu ben ik tevreden.
Respondent 26	Om mensen weer een leefbaar leven te geven	In 28 jaar nog niet over nagedacht
Respondent 27	Goede zorg bieden aan mensen die dat nodig hebben.	Onvoldoende waardering, onvoldoende uitdaging en carrièremogelijkheden, mismanagement
Respondent 28	relativeren. balans tussen voordelen en nadelen	de sfeer. niet naar elkaar wijzen, maar in gesprek gaan over
Respondent 29	Mijn collega's en de ruimte die ik krijg om mijn werkzaamheden vorm te geven en in te vullen	Als ik langere tijd in een negatieve flow zit kan ik me voorstellen dat ik ga stoppen en op zoek ga naar een andere baan. Maar deze kans is vrij klein zoals ik het nu ervaar.
Respondent 30		eigenlijk weinig redenen omdat er niet zo heel veel andere ggz kliniek in de buurt en ik heb het naar mijn zin
Respondent 31	Een fijne samenwerking met collega's.	Als er geen fijne werksfeer is of als ik zou verhuizen en de reistijd te veel wordt.
Respondent 32	Het directe werken met cliënten.	Indien de nadruk teveel komt te liggen bij productie afspraken en onvoldoende logistieke ondersteuning en als ik niet meer de waardering zou ervaren, alsmede een goede samenwerking in een team.
Respondent 33	Kwaliteit van zorg en een goede sfeer	Verhuizen naar Limburg
Respondent 34	Dat we de ruimte en mogelijkheden krijgen goede zorg voor cliënten te kunnen leveren.	Als ik ooit voor een anderen vak zou kiezen (wat ik me niet voor kan stellen). Hetzelfde werk bij een andere werkgever zou geen reden zijn, omdat het gras bij de burens echt niet groener is.
Respondent 35	Dat Cliënten worden geholpen met het werken aan hun hulpvraag	Als de kwaliteit van zorg niet meer kan worden geboden door bijv bezuiniging binnen Rivierduinen, onveilige werkomgeving die kan ontstaan door

		te kort in personele bezetting of conflict met leidinggevende
Respondent 36	Mijn collega's, de support en steun van mijn collega's het plezier en de voldoening in cliënten contacten van betekenis zijn.	Werkdruk, prestatiedruk, onveilig / onprettig voelen
Respondent 37	Plezier	Veranderend beleid, slecht contact met management, weinig persoonlijke waardering vanuit management, slechte organisatie rondom opleidingsplan/-budget
Respondent 38	Zorg voor de patiënten en goede samenwerking met collega's	geen fijne werksfeer
Respondent 39	De patiënt staat centraal	Leeftijd
Respondent 40	stuk waardering, iets mee te geven aan ptn en hun steunsysteem	geen uitdaging meer vinden in mijn functie
Respondent 41	Zinnige dagbesteding en vaste inkomsten	conflict met management/directie, verslechtering van werkomstandigheden
Respondent 42	Plezier hebben, zinvol bezig zijn, goede werk/privé balans en voldoende financiële waardering voor (extra) inzet	Gedwongen overplaatsing naar andere locatie of ander team
Respondent 43	directe contact met collega's, en patiënten, diversiteit van problematiek, flexibiliteit, ambulant, eigen werkdag kunnen indelen.	hogere werkdruk; afname autonomie in werk.
Respondent 44	zelfstandigheid in mijn werken met cliënten	ga ik doen over 5 w: pensioen.
Respondent 45	Fijn werk en leuke en prettige collega's	denk ik niet aan
Respondent 46	Plezier en voldoening richting client als medewerker.	Eind september ga ik met pensioen. Eric
Respondent 47	Professioneel waardevol zijn voor die dienst en die cliënten waar ik voor ingezet wordt	Op dit moment geen.
Respondent 48	goede zorg aan cliënten	te hoge werkdruk, niet eens zijn met bepaalde beleidskeuzes van hogerhand
Respondent 49	Humor, een team dat staat en op elkaar is ingewerkt, de cliënten zorg, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling	Onrust, chaos, ondermijnen van het verpleegkundig vak
Respondent 50	plezier in het werk patiënten en collega's	pensioen
Respondent 51	Goede samenwerking en communicatie, verder is het belangrijk dat je tijd krijgt om een team te vormen en niet op een "eilandje" zit.	Ik ga de rivierduinen niet verlaten, als ik het haal dan ga ik over 5 jaar met pensioen! Dan ben hier 47 jaar werkzaam geweest!
Respondent 52	collegialiteit	Een goede pre-pensioenregeling
Respondent 53	veiligheid	tallose maar voornamelijk omdat ik eigenlijk RD een hele slechte werkgever

		vind voor onze verpleegkundige discipline
Respondent 54	Dat de patient centraal staat. Het team.	pensioen
Respondent 55	Contact met mijn cliënten.	Momenteel geen
Respondent 56	Mijn patienten. Maar werken in een prettig team is minstens zo belangrijk om het werk ook vol te blijven houden.	Wanneer er geen goede samenwerking zou zijn met een team.
Respondent 57	Clientenzorg en dit samen met elkaar doen	Op dit moment niets. Ik vind het een fijne werkplek met goede woon-werkverkeer afstand.
Respondent 58	Goede samenwerking met collega's.	Indien fijne collega's het werk verlaten of wanneer er flexibele werkplekken komen i.p.v. vaste 'eigen' kamers.
Respondent 59	Mijn collega's, de werksfeer	De werkdruk
Respondent 60	de zorg die we bieden aan onze patiënten.	Doordat cursussen moeten vaak verdeeld worden over het team, hierdoor ben je in een groter team weinig aan de buurt. Hierdoor is er onvrede in het team over het bijscholingsaanbod. Zo ben ik al bijna 3 jaar in het team en heb ik maar 1 keer een symposium kunnen ondernemen, andere symposia waren voor andere leden van fact. Dit komt doordat we een groter team hebben.
Respondent 61	Plezierig contact met collega's gedurende de behandelingszaken die we gezamenlijk uitvoeren. Positieve reacties van ptn.	elders een vervolgopleiding kunnen doen
Respondent 62	verbinding met mijn vak, patienten en directe collega's	Als ik taken moet gaan doen die ik niet wil. Bijvoorbeeld verplicht werken in de crisisdienst.
Respondent 63	werkplezier, kwaliteit van zorg	onregelmatige werktijden
Respondent 64		een reden zou kunnen zijn als er teveel inhoudelijk en communicatief misgaat en er op hoger niveau teveel slechte besluiten worden genomen door niet capabele mensen waardoor het werk niet aan mijn eigen waarden meer kan voldoen. dan pas ik.
Respondent 65	dat ik met plezier kan werken met mijn team en patienten en dat ik gewaardeerd word	Rivierduinen is een log schip dat vaak achter feiten aanloopt. hierdoor komen veranderingen vaak te laat. ze zouden ook meer kunnen doen om personeel te waarderen, maar dit gaat al een stuk beter. zo bleek van de week met de dag van de verpleging.
Respondent 66	Patiëntencontact	Een beter opleidingsaanbod en beter aanbod voor persoonlijke ontwikkeling

Respondent 67	De zorg voor cliënten en de samenwerking met het team	Minder werkdruk, minder regels, meer vrijheid en tijd voor verdieping.
Respondent 68	Patiënten contact	Administratie last en geen inspraak
Respondent 69	patiënten ondersteunen in hun herstel en daar mijn expertise voor in te zetten. Met team werken aan verbetering van de zorg die we bieden passend bij veranderingen in maatschappij.	frustratie over het niet samen komen tot pro actieve houding zodat ik het idee heb dat we weten waar we heen willen ipv de huidige reactieve sfeer/houding
Respondent 70	Korte processen waardoor hulpverlening kort en functioneel kan zijn en steunend bij langer contact	Seculaire basis/ wanneer combi studie en werk niet lijkt te passen/ wanneer er onrespectvol met collega's wordt omgegaan.
Respondent 71	De samenwerking met collega's en dat je het contact en de behandeling van cliënten naar je eigen professionele standaard vorm kan geven. Dat kan binnen rivierduinen grotendeels.	Als mijn zeggenschap over hoe ik werk/behandel dusdanig wordt beknot dat ik er niet meer achter kan staan. Dat is nu niet het geval.
Respondent 72	groot gedeelte van eigen regie	als casemanager verplicht deelnemen aan de crisisdiensten
Respondent 73	goede behandeling van de patienten	Als er onvoldoende ruimte is om echt als VS te werken.
Respondent 74	Ontwikkeling, soepele zorglogistiek	Verdienste, reisplannen
Respondent 75	Goede zorg bieden in een goede werksfeer	Ik zou gaan voor een innoverender organisatie, waar je dingen lokaler kunt regelen, bv poli en wijk samenwerkend.
Respondent 76	Kwaliteit en verbondenheid	Alleen als onze afdeling zich los zou maken van Rivierduinen
Respondent 77	Patiënten en continuïteit en coördinatie van de zorg	TM Leidschendam
Respondent 78	Professionele zorg verlenen en in prettig en transparant team, waarbij de patiënten goede zorg ontvangen.	Niet serieus genomen worden door management
Respondent 79	Eigen regie, ruimte voor ontwikkeling en goede facilitering om mijn behandelingen uit te kunnen voeren.	Wanneer de autonomie van de werknemer wordt verminderd en er voornamelijk gestuurd gaat worden op productie, zoals in het verleden het geval is geweest. Naar mijn mening leveren tevreden werknemers vanzelf voldoende productie.
Respondent 80	Contact met collega's.	Dat ben ik niet van plan maar een verhuizing.
Respondent 81	De menselijke maat	Onacceptabele werkdruk
Respondent 82	Patientenzorg, samenwerking collega's	ik zou het niet weten
Respondent 83	Clienten zo goed mogelijk helpen, samenwerken met collega's (anders zou ik wel in een eigen praktijk werken). Voordeel van werken binnen een grote organisatie is dat er veel kennis is, je nog eens binnen de	Reisafstand, beperkingen in autonomie

	organisatie van baan kunt veranderen, veel mogelijkheden tot (door de baas betaalde) bijscholing. Ik hoop dat deze corona tijd gaat leiden tot nog meer flexibiliteit tav werktijden (bv. ook 's avonds).	
Respondent 84	Het contact met cliënten Ik ben niet heel goed op de hoogte wat er buiten mijn afdeling binnen rivierduinen speelt	Pensioen en als ik het niet meer naar mijn zin heb vervroegd pensioen
Respondent 85	goede cliëntzorg	slecht management
Respondent 86	Het idee dat ik mijn kennis en kunde op de goede manier kan inzetten en benutten	dat de stress en werkdruk ten koste gaat van mijzelf/privésituatie
Respondent 87	Samenwerking collega's, goede sfeer team	Verhuizing
Respondent 88	dat mijn gehele team én patiënten tevreden zijn over het geleverde.	te weinig autonomie
Respondent 89	juiste en goede zorg bieden	de lotto winnen
Respondent 90	zinnvolle contacten met medemensen en zelfstandig werken	pensioen
Respondent 91	De combinatie van patiëntenzorg optimaliseren en persoonlijke ontwikkeling die daarvoor nodig is	te veel top down, niet richten op de kwaliteit van de medewerkers. Korte termijn visie
Respondent 92		Te hoge werkdruk, te weinig te zeggen hebben over invulling werkzaamheden, te weinig ruimte voor verder ontwikkelen
Respondent 93	Direkte patiëntenzorg en het onderlinge contact met mijn directe collega's	pensioen
Respondent 94	patiëntencontact	te weinig doorgroei mogelijkheden. Vraag al een aantal jaar om een bepaalde opleiding (systeemtherapie) te volgen wat niet mogelijk is ivm de financiën
Respondent 95	Betrokkenheid bij de cliënten en collega's	Uitgekeken zijn op het werk en uitdaging vinden in een andere baan
Respondent 96	cliënten contact en zorginhoud	te hoge werkdruk, niet gehoord worden
Respondent 97		Als de sfeer of de werkzaamheden niet voldoen.
Respondent 98	Collegialiteit	Is voor nu niet aan de orde
Respondent 99	teamspirit, ruimte voor ontwikkeling, contact met de pten	Wow, geen idee
Respondent 100	werktijden, veiligheid	werktijden, werkzaamheden die niet passen, salaris
Respondent 101	Contact met collega's, een bijdrage leveren aan welzijn van patiënten	De combinatie van een beperking in hoe ik mijn functie kan uitoefenen zoals ik dat professioneel zinvol acht én

		een betere contractuele overeenkomst elders met wél die mogelijkheid.
Respondent 102	cliëntencontact. Door goede zorg in te zetten cliënten vertrouwen geven in eigen herstel.	Als er geen ruimte is voor inspraak tav beleidskeuzes
Respondent 103	de patiënten en het contact met hen.	dat ik het werk inhoudelijk zat ben
Respondent 104	De zorg voor de patiënten die aan mij toegewezen zijn.	Er is een periode geweest dat er een topdown management was en dat was erg vervelend en intimiderend en dat wil ik niet nog een keer meemaken. Maar vertrouwen is sindsdien weer terug zoals het geweest is.
Respondent 105	samen werken met goede en gemotiveerde collega's en contact met patiënten met goede en werkende (oa ICT) ondersteuning	als anderen binnen Rivierduinen slecht met mij omgaan
Respondent 106	Voldoening, gevoel dat ik een positieve bijdrage heb aan herstel van cliënten, goede sfeer onder collega's, fijn team	Gevoel hebben uitgeleerd te zijn op mijn huidige werkplek, aanhoudende onprettige/onveilige werkomgeving
Respondent 107	Voldoening en uitdaging	Geen doorgroeimogelijkheden. Voor mensen met verpleegkundige achtergrond zijn er veel doorgroeimogelijkheden. Voor mensen met een agogische achtergrond zijn er nauwelijks doorgroeimogelijkheden.
Respondent 108	Dat ik nog voldoende voldoening haal uit mijn primaire taak	gezondheidsproblemen
Respondent 109	de arbeidsatisfactie,	conflict of pensionering
Respondent 110	team en patiënten	crisisdiensten Vooral nachtdienst aanwezigheidsdienst
Respondent 111	Goede zorg aan cliënten.	De werkdruk en de bejegening van medewerkers.
Respondent 112	Plezier	Ik mis waardering vanuit de organisatie
Respondent 113		
Respondent 114	De cliënt begrijpen, nabijheid bieden, uitdaging geven. Kijken naar wat de cliënt nodig heeft.	Geen uitdaging.
Respondent 115	Werk moet dichtbij huis zijn, ik heb geen zin om langer te reizen dan nu (20 min). Fijne collega's zijn erg belangrijk. Ik wil de mogelijkheid hebben om buiten alle regels en verplichtingen nieuwe ideeën door te kunnen voeren, hier is tijd en investering voor nodig.	Een andere werkplek nog dichter bij huis met voldoende inhoud en uitdaging
Respondent 116	Bereikbaarheid voor de patiënten	Pensioen
Respondent 117	werken met cliënten, een vertrouwensband opbouwen en werken in een fijn team	slecht management waardoor de werkomstandigheden uiteindelijk te onprettig en onveilig worden

Respondent 118		onduidelijkheid over visie en de reden voor doelgroep complex, risicovol en ernstig, wat soms ten koste lijkt te gaan aan de expertise
Respondent 119	Contact met cliënten.	Opzetten van een eigen praktijk of aanbod van andere instelling.
Respondent 120	kwaliteit van zorg, collegialiteit, prettige werksfeer, goed contact behandelaren en transparantie	Mijn dochter werkte sinds kort nog voor RD als psychologe. Ervoer een te hoge werkdruk, gebrek aan behandelaren en voelde zich "zwemmen". Ik zelf ben er iets naast gaan doen. Ik werk in een hospice waar technische vaardigheden belangrijk zijn en beoefend worden. Ik overweeg RD te verlaten.
Respondent 121	Ontwikkeling, voldoening en plezier	Dat kwaliteiten niet gezien en benut worden, waarbij ik in mijn ontwikkeling tot stilstand kom. Geen uitzicht op doorgroeien.
Respondent 122	kennisoverdracht, veiligheid.	Veilige werkomstandigheden.
Respondent 123	De mens in de mensen blijven zien	Onvoldoende communicatie over processen, salaris
Respondent 124	Clienten iets aanreiken waardoor ze verder kunnen, minder last hebben van dingen	te veel gedoe in de organisatie
Respondent 125	Ik hou mij op de hoogte wat er speelt in de organisatie	Een beter aanbod wat betreft salaris
Respondent 126	Variatie in patiëntenzorg en beleid en bijdragen aan wetenschappelijk onderzoek en betrokkenheid bij opleidingen.	naderend pensioen
Respondent 127	Ontwikkeling en zorgen dat de nieuwste kennis in huis komt.	Dezelfde leuke baan maar dan dichter bij huis.
Respondent 128	denken vanuit verbetering, verbinding met elkaar hebben en houden, ontwikkeling op alle niveau's (organisatie, team en persoonlijk)	Als ik me niet verder kan ontwikkelen
Respondent 129	de patiënten en mijn eigen toko runnen(zelfstandigheid)	perspectief hebben en meer gewaardeerd worden tav de competenties en niet om mijn diploma. Ook voor een bedrijf met visie en voor een veilig team zou ik Rivierduinen verlaten
Respondent 130	plezier	als er elders een nieuwe uitdaging is
Respondent 131	Diversiteit qua werkzaamheden en prettig collegiaal contact	Nieuwe uitdaging aan willen gaan
Respondent 132	Deskundige en betrokken zorg bieden aan mensen in nood, samen met elkaar, waarbij ieders talenten tot zijn recht komen.	Vertrek van mijn managers. Opheffen van onze afdeling.
Respondent 133	De directe patiëntenzorg.	Bereiken pensioenleeftijd

Respondent 134	voldoening van goede hulp bieden	als ik alle ICT perikelen maar de toch al toegenomen administratietaken mij boven het hoofd gaan groeien
Respondent 135	contact met mijn cliënten	meer waardering en meer zorg voor de werknemers.
Respondent 136	Het samen met de cliënt werken aan het leven weer leefbaar en prettig te maken.	pensioengerechtigde leeftijd bereiken, evt. vervroegd pensioen.
Respondent 137	De zorg, het begrijpen van mensen in een andere situatie	Onveiligheid
Respondent 138	iets in die mate kunnen betekenen dat de client ook ervaart dat hij/zij meer kwaliteit van leven ervaart en wat hij/zij daar zelf invloed op weet uit te oefenen	Te weinig betrokkenheid; teveel opgelegde zaken (te weinig autonomie); te zakelijk
Respondent 139	Goede werksfeer, samenwerking, uitdagend werk, en werkplezier	Als ik crisisdiensten moet draaien
Respondent 140	Gezelligheid onder collega's	
Respondent 141		Een leuke baan binnen een andere organisatie
Respondent 142	goed contact met collega.	Geen. Tenzij ik ontslagen wordt.
Respondent 143	Humor en betrokkenheid.	Reorganisatie of inkrimping
Respondent 144	kwalitatief goede zorg bieden kunnen bieden	onvoldoende kwaliteit kunnen leveren door onvoldoende goede werkomstandigheden, zoekraken balans in waardering, erkenning, inbrengmogelijkheid
Respondent 145	kwaliteit, kennis en voldoening	Te log/traag, achterlopend bij huidige ontwikkelingen....bv geen e-health/digi-poli etc...
Respondent 146	Contact met cliënten, inhoudelijk goede behandelrelatie.	Vervelende werksfeer. Niet aan de orde.
Respondent 147	Dat ik voldoening haal uit mijn werk	Geen. Als ik van werkplek zou willen veranderen zou ik dat binnen Rivierduinen doen
Respondent 148	De werksfeer en ontplooiing	Een nare werksfeer
Respondent 149	werkplezier	ontevredenheid mbt werkdruk; ontevredenheid mbt beleid
Respondent 150	Dat ik mijn kennis mag overdragen en samen met mijn collega's bouw aan nog meer kennis en kunde van psychiatrie binnen de thuiszorg en de verpleeghuizen.	Financiële doorgroeimogelijkheden vastgesteld op ervaring en niet vastgelegd binnen schalen. Op dit moment zit ik aan mijn top en financieel doorgroeien is onmogelijk ondanks dat ik elk jaar meer leer en ervaring opbouw.
Respondent 151	plezier	andere sector in de zorg
Respondent 152	tevreden cliënten	pensioen
Respondent 153	goed team, open sfeer, doorgroeimogelijkheden	slechte communicatie

Respondent 154	Expertise, betrokkenheid, collegialiteit, klanttevredenheid, ontwikkelingsmogelijkheden	mijn pensioen :)
Respondent 155	Het zelf kunnen invullen.	Te ver reizen en te weinig perspectief op een andere of betere baan.
Respondent 156	De patiënten en mijn persoonlijke ontwikkeling	Ik ben het vaak niet eens met besluiten van het management/directie. Er wordt te weinig overlegd met de afdeling en uiteindelijk zijn wij het vaak die besluiten moeten uitvoeren. Ik hoor/zie te weinig van de directie.
Respondent 157	tevreden klanten en/ of verwijzers	Zelfde klanten groep, met meer flexibele behandel mogelijkheden elders
Respondent 158	Patiëntencontact, goede samenwerking in mijn directe team.	Niet gehoord voelen
Respondent 159	Betrokkenheid bij patiënten, vakkundigheid en teamsfeer.	?
Respondent 160	patiënt gerichtheid, werkplezier	als ik geen plezier meer heb ik wat ik dagelijks doe,
Respondent 161	betrokkenheid, deskundigheid en respect	een inspirerende functie, andere zorgsector
Respondent 162	Zorgen voor een beter kwaliteit van leven voor mijn cliënten, op alle levensgebieden	BUKA crisisdiensten waardoor werkdruk binnen mijn reguliere werkplek drukker wordt, daarnaast naar mijn idee onvoldoende financiële compensatie voor deze BUKA crisisdiensten.
Respondent 163	Professionaliteit	Beter salaris
Respondent 164	Met plezier naar werk gaan en wat voor de ander te kunnen betekenen.	Elders een super aanbod krijgen waar ik weer nieuwe dingen kan doen.
Respondent 165	Goede zorg	
Respondent 166	Betrouwbaarheid van de organisatie, het team en kwaliteit van zorg	niet gewaardeerd worden als collega en mens
Respondent 167	Goede samenwerking en overleg en openheid. Bovenal: goede patiëntenzorg, empathische attitude en gelijkwaardigheid. Beperkte protocollen en weinig administratieve rompslomp.	De uitdaging voor iets nieuws ontbreekt. Ontwikkelmogelijkheden ontbreekt.
Respondent 168	dat de cliënten geholpen worden	Betere arbeidsvoorwaarden, salaris en heldere communicatie
Respondent 169	Lastige vraag. Ruimte krijgen om goede zorg te verlenen.	Geen ruimte krijgen van de organisatie om goede zorg te verlenen. Bepaalde restricties of verplichtingen.
Respondent 170	prettige en veilige samenwerking met collega's	pensioen
Respondent 171		
Respondent 172	Dat de voorwaarden waarop ik mijn werk kan doen, goed zijn geregeld. Zodat ik daar zelf niet teveel tijd aan kwijt ben; administratie,	Slechte werksfeer en te weinig autonomie.

	computerprogramma's die werken enz.	
Respondent 173	methodisch kunnen werken, goede samenwerking, veiligheid en vertrouwen in de ander	Meer uitdaging, Weer onregelmatige werktijden, meer behandeling met psychologische behandeling
Respondent 174	Plezier in werk	Andere uitdaging
Respondent 175	veiligheid en vertrouwen in het team waarmee ik werk. Autonomie en samenwerking in alle werkzaamheden die er zijn. Blijven ontwikkelen / verdiepen van mijn kennis en kunde.	De manier waarop de crisisdienst vorm en inhoud krijgt en hoe de communicatie daarvan verloopt
Respondent 176	crisisbeoordelingen, ad hock besluiten moeten nemen, hollen of stilstaan, samen werken met collega's., dat je bij binnenkomst op je werk niet weet wat er die dan gebeurt	Ik ben van plan om op mijn 63e jaar met pensioen te gaan, als mijn werkgever mij eerder met een goede regeling kan laten gaan zou ik dat op prijs stellen. Dat is over 3 jaar
Respondent 177	De cliënt helpen.	Hetzelfde werk dichterbij huis. Ik moet nu 30 minuten autorijden en met openbaar vervoer zou ik anderhalf uur bezig zijn. Verder heb ik nu zeker geen reden om Rivierduinen te verlaten.
Respondent 178		Als de behuizing op de Ronsseweg niet werkbaar is, het programma wat de ADB biedt, moet wel volwaardig blijven
Respondent 179	clien	te hoge werkdruk;
Respondent 180	Zowel het directe patiënten contact, als het samenwerken met collega's.	Als de top down sturing nog erger wordt.
Respondent 181	Vertrouwen	Als er weer een verhuizing aan ziet te komen. En misschien een
Respondent 182	Open en eerlijke communicatie.	Als ik te veel uren als POH-GGZ werk om er nog bij te kunnen flexen.
Respondent 183	Het opbouwen en onderhouden van een vertrouwenwekkende relatie met cliënt.	
Respondent 184	Plezier hebben in werk	Geen
Respondent 185	Samenwerking, teamsfeer, transparantie.	Wanneer de werksfeer verminderd ictm betere arbeidsvoorwaarden elders.
Respondent 186	Mensen helpen die in crisis zijn	Verhuizing, ruzie met manager. Onvrede.
Respondent 187	SRH en echt betrokkenheid bij de bewoners en een superleuk team.	Geen goed MT en geen juiste bejegening van MT maar daar is nu geen sprake van.
Respondent 188	Dat ik zorg kan leveren die passend is bij de opgenomen patiënten, hierbij horend alle faciliteiten (personele bezetting/afdeling op orde/samenwerking met behandelaren ed.)	- Te dominante manager, die niet de samenwerking zoekt met verpleegkundige team, maar enkel eigen gedachten/ideeën doordrukt. - Structureel ondermaatse personele bezetting, waarbij veiligheid op de afdeling in het geding komt. - Gedwongen worden ineens een heel

		ander dienstpatroon te moeten draaien, zodat centrale roosteraar zo min mogelijk rekening hoeft te houden met wensen/voorkeur en makkelijker een rooster kan maken, Oftewel centraal roosteren als doel, maar niet als middel.
Respondent 189	- Kwalitatieve zorg kunnen leveren aan patiënten; - Veilig kunnen werken; - Prettige werksfeer binnen het team, hier haal ik voor een groot deel mijn werkplezier uit	Indien de sfeer binnen mijn team negatief wordt, dan zou dit voor mij een reden kunnen zijn om voor een andere werkgever te kiezen.
Respondent 190	Eerlijkheid en openheid. Dat de patient centraal staat en niet het geld	Als de werksfeer en werkplezier onder druk van niet patientgerichte belangen wordt aangetast
Respondent 191	Collega's waar je op terug kan vallen en ontwikkelen/ onderhouden van je expertise voor de cliënt	Indien secundaire arbeidsvoorwaarden omtrent bovenstaande niet afdoende zijn
Respondent 192	Goede zorg regelen voor de mensen die het nodig hebben op een maatschappelijk verantwoorde manier.	Betere opleidingsplaatsen voor de KP met meer flexibiliteit om eigen plek te kiezen.
Respondent 193	Een leuk team dat prettig samenwerkt.	een evt. carrièreswitch bijvoorbeeld o.i.v. te hoge werkdruk.
Respondent 194	voldoening, waardering en plezier	(gebrek aan) uitdaging.
Respondent 195	Patiëntenzorg	pensioen evt vervroegd
Respondent 196		
Respondent 197	Grote mate van professionele autonomie en collegiale samenwerking	Pensioen
Respondent 198	Samenwerking, zelfstandigheid, de inhoud en plezierige collega's	Een slechte teamsfeer, onveiligheid. Geen supervisiemogelijkheden.
Respondent 199	Samenwerking en waardering	Slechte werksfeer
Respondent 200	Gezamenlijkheid en inhoud	Geen idee daar doe ik al 11 jaar over om dat te bedenken en er zijn wel aanleidingen geweest. Ben echter erg verknocht aan de regio
Respondent 201	Leuke collega's, uitdagende takenpakket, plezier, voldoening	Salaries, andere uitdaging (maar dan op een ander vlak/vakgebied)
Respondent 202	samen met het team iets positiefs te kunnen betekenen voor patienten	Gebrekkige communicatie, gebrek aan steun vanuit 'bovenaf', gebrek aan visie (inmiddels wel verbetering in maar pijnpunten vanuit eerder en nog steeds optimaal/goeie voldoende)
Respondent 203	Ruimte voor behandeling, patiëntenzorg, daarbij zo min mogelijk gestoord worden door administratieve zaken of facilitaire beperkingen.	Reistijd
Respondent 204	De patiëntenzorg!!!	als ik slachtoffer wordt van financiële tekorten, als patiëntenzorg slachtoffer

		wordt, als ik het gevoel heb dat Rivierduinen niet meer mijn waarden en normen behartigd.
Respondent 205	afwisseling in werkzaamheden	zelfde baan elders tegen een hogere beloning.
Respondent 206	Saamhorigheid, collegialiteit, flexibiliteit, je gehoord voelen	Me niet gehoord voelen, vastlopen in bureaucratie.
Respondent 207	Multidisciplinair de beste behandeling bieden voor de patiënt en zijn systeem.	Een betere beloning en minder reistijd.
Respondent 208	Client contact en goede teamsamenwerking	Als er geen rekening gehouden wordt met je jarenlange trouwe diensten en inzet en er teveel van bovenaf besloten wordt, inspraak en meedenken is dan belangrijk.
Respondent 209	gedreven behandelen	te veel crisismanagement
Respondent 210	goede zorg kunnen leveren aan patiënten	Ergens moeten gaan werken wat ik echt niet leuk vind
Respondent 211	Resultaat voor de cliënt.	Pensionering over 4 jaar.
Respondent 212	patiënten en team	pensioen
Respondent 213	goede communicatie	het verplicht stellen van wisseldiensten.
Respondent 214	ik word goed op de hoogte gehouden	nieuwe uitdaging
Respondent 215		een goed aanbod van elders
Respondent 216	sfeer en goede clientenzorg	Pensioen
Respondent 217	Samenwerking en deskundigheid om mensen op een correcte manier verder te helpen.	Meer doorgroei mogelijkheden bij een andere instelling
Respondent 218	Dat je kwaliteit levert en hiervoor is te weinig aandacht, er gaat heel veel mis op de polikliniek doordat er niet gedacht wordt vanuit de patiënt of de verwijzer er alleen maar protocolair gewerkt wordt en nergens vanaf geweken kan worden er is veel te weinig tijd om serieus aandacht aan kwaliteitsverbetering te kunnen doen door de wurgende greep van PGT en alles daarop wordt afgerekend dit is zo totaal niet inspirerend dat dit de belangrijkste reden voor mij is om te kijken naar een andere werkomgeving. De enige reden dat ik nog niet weg ben is omdat er op een andere afdeling waar ik werk wel een goede sfeer is en meer mogelijkheden en ik de afstand naar werk belangrijk vind en ik bang ben dat er in andere organisaties van de GGZ het hetzelfde is.	als de werksfeer negatief is en de inhoud van mijn werk onvoldoende uitdaging geeft of als ik autonomie kwijtraak.
Respondent 219		

Respondent 220		Ik wil graag de KP-opleiding doen . Als dat niet kan of wanneer ik geen vrijstelling krijg voor het onderzoeksgedeelte (ik ben al gepromoveerd) dan zouden dat serieuze redenen kunnen zijn om verder te kijken. Daarnaast als de inhoud niet meer uitdagend genoeg zou zijn maar dat is nu nog niet het geval (wederom persoonlijke ontwikkeling/doorgroeimogelijkheden).
Respondent 221	Goede zorg kunnen leveren met een prettig team en gestroomlijnde ondersteuning	te beperkte ondersteuning en middelen om zorg goed te leveren
Respondent 222	plezier	slechte samenwerking met collega's en/of management
Respondent 223	Goede patientenzorg.	Steeds verdere toename regiebehandelaarschap.
Respondent 224	Patiënten als mens zien , wetende van richtlijnen maar ieder als uniek persoon zien. Niet werken op de automatische piloot.	Als ik met pensioen ga en dan zou ik nog wel 8 uur per week willen blijven werken door bijv. cursussen te geven hetgeen tijdrovend maar leuk is.
Respondent 225	humor/ goed samenwerken/ goede band met collega's/	Nieuwe uitdaging
Respondent 226	Clientencontact	Werkdruk en nog meer verschuiving naar enkel productdenken en registratie
Respondent 227	Het contact met de cliënt , de tijd die je daarvoor redelijk zelf kunt indelen . Overlegmomenten, afstemmen en het samenzijn met collega's	Als de inhoud van mijn werk teveel door ziektekostenverzekeraar bepaalt gaat worden. Bijvoorbeeld een beperking in de tijd.
Respondent 228	Toewerken naar het herstel van de patiënt .	Wanneer ik het gevoel heb niet langer gewaardeerd te worden door naaste collega's of leidinggevend.
Respondent 229	Zingeving, voldoening ervaren in mijn werk en van betekenis zijn. Collegiale betrokkenheid . Deskundigheidsbevordering.	Onvoldoende ontwikkelingsmogelijkheden, te lage financiële beloning.
Respondent 230	Fijne werksfeer, je gehoord en gesteund voelen.	Geen doorgroei mogelijkheden in studie en opleiding en financiële groei.
Respondent 231	goede samenwerking met naaste collega's , zinnvolle invulling van dagelijks werk in contacten met patiënten	verandering inhoud van mijn werk, reistijd
Respondent 232	goede patientenzorg	prive reden
Respondent 233	patienten helpen	salaris, uitdaging
Respondent 234	Plezier , uitdaging en iets kunnen betekenen voor de psychiatrische mens , mijn collega's en de organisatie	Een nieuwe uitdaging elders, verandering persoonlijke situatie

Respondent 235	Het werken met patienten	Ik zal niet zomaar weggaan, ik wil bij een instelling blijven werken, omdat ik bij een wijkteam wil werken, dat kan niet in een eigen praktijk. En van alle instellingen vind ik Rivierduinen zeker niet de slechtste, integendeel!
Respondent 236	Verbonden voelen aan een team. Mogelijkheden hebben tot inspraak in werk en vergroten vakkennis.	Onvoldoende doorgroei mogelijkheden, als er niet voldoende wordt geluisterd naar mijn wensen. Als er niet voldoende mee wordt gedacht als ik belemmeringen aangeef. Als de werksfeer in het team of met management vervelend wordt.
Respondent 237	Zorg afstemmen op wat de patiënt nodig heeft om te kunnen herstellen.	Mijn werk niet meer goed en/of naar tevredenheid kunnen doen door keuzes die de organisatie maakt.
Respondent 238	Er zijn zoveel zaken die ik belangrijk vind, maar het begint bij vertrouwen, betrouwbaarheid, respect en menselijkheid gekoppeld aan deskundigheid.	mijn pensioen
Respondent 239	Dat ik wat kan betekenen voor mijn klanten, plezier en voldoening.	Gezondheid
Respondent 240	goede hulpverlening bieden	betere beloning, minder werkdruk
Respondent 241		eigenlijk zijn alle bovenstaande arbeidsvoorwaarden van belang om het werk te kunnen en te willen blijven doen alleen is alles niet even goed geregeld. Ik denk als ik geen betrokkenheid meer voel met het werk en de collega's (team)
Respondent 242	Goede werksfeer en vertrouwen en steun voor elkaar.	Pensioen leeftijd.
Respondent 243		te hoge werkdruk
Respondent 244	Goede behandeling van patienten	Pensioen
Respondent 245	Inspirerende omgeving met fijne collega's.	Als ik niet meer kan groeien binnen Rivierduinen en als ik niet meer achter het beleid van Rivierduinen kan staan.
Respondent 246	Voldoening, mogelijkheden tot doorgroeien en (h) erkenning voor mijn vak wat ik uitvoer.	Werksfeer, toenemende werkdruk en een onwerkbaar rooster waarin geen gehoord word gegeven aan voorkeuren. Ook de patiëntenzorg die geleverd wordt, de samenwerking met behandelaren moet er voor zorgen dat de kwaliteit van zorg steeds in acht wordt genomen. Als dit niet meer het geval is, ondanks de moeite van het team en patiënten onnodig lijden, zou dit een reden kunnen zijn om te stoppen met werken (op die afdeling of organisatie)

Respondent 247	Vertrouwen	Een interessante en passende functie elders.
Respondent 248	Kwalitatief goede zorg leveren, passend voor de SGGZ problematiek	Te hoge werkdruk waardoor te beperkte kwaliteit van hulpverlening en met name als je daar dan toch op te worden aangesproken door je management ("onmogelijke opdracht")
Respondent 249	kan niet 1 ding noemen, meerder factoren die onderling in nauw verband staan effectief kunnen behandelen, flexibiliteit, goede werksfeer, goede werkomstandigheden	- als de kwaliteit van de zorg die ik en collegae geven nog minder moet worden door wachtlijsten en werkdruk. - als er nog meer nadruk gaat worden gelegd op productie en/of productie nog verder omhoog moet. - als ik een leidinggevende krijg die star is en alleen maar aan cijfers denkt. - als mijn functie als SPV nog verder gemarginaliseerd wordt, - als mijn mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling nog minder worden (kan bijna niet). - - als ik vrijheid die ik nu heb mbt agendatijden ga verliezen
Respondent 250	Klachten van cliënten verminderen. Plezier beleven in mijn werk en met collega's. Vakinhoudelijk kunnen blijven ontwikkelen. Regie over mijn takenpakket en flexibiliteit! Het huidige thuiswerken vind ik echt een eye-opener en het zou fijn zijn als dat bespreekbaar blijft (gedeeltelijk).	Beperkte flexibiliteit. Tekort aan management / gebrekkig management waardoor te weinig kader, te weinig begeleiding, te veel emails over randzaken, teveel onduidelijkheid, etc.
Respondent 251	vertrouwen, plezier, zelfstandigheid maar ook in een team kunnen werken, transparantie vanaf management	elders een leukere baan vinden dan dit, maar dat kan ik me nu niet voorstellen ;-)
Respondent 252	contact met cliënten en collega's, goede zorg leveren	pensioen leeftijd
Respondent 253	dag dagelijkse meerwaarde voor zowel ptnt als mezelf.	veranderingen doorvoeren die niet direct met de kwaliteit van zorg hebben te maken
Respondent 254	Er zijn voor de cliënt.	Verhuizen naar ander deel van het land. Maar ook als ik meer behoefte zou krijgen aan meer out of de box denken t.a.v. van behandeling van cliënten.
Respondent 255	plezier	werkdruk
Respondent 256		
Respondent 257	Dat ik voldoening uit mijn werk haal en er energie van krijg	voor nu geen reden, ben hier net begonnen.....
Respondent 258	contact met collega's, open overleg met eenieder in de organisatie.	pensionering.
Respondent 259	Het geven van goede psychologische behandelingen.	Slechte sfeer, geen doorgroeimogelijkheden, geen autonomie.

Respondent 260	sfeer met collega's.	pensioen
Respondent 261	Contact met patiënten en goed contact met collega's	Als ik word verplicht om taken uit te voeren waar ik niet achter sta/ waar ik niet geschikt voor ben
Respondent 262	Plezier op de werkvloer en met directe collega's	Nare collega's
Respondent 263	Het plezier in je werk op de werkvloer	Als de doorgroeimogelijkheid niet veranderd. Het salaris en de kilometervergoeding zou ook wat omhoog mogen. Een reden om weg te gaan is als ik elders iets meer passender vind
Respondent 264	Uitdaging	Als mijn opleiding wordt betaald door de organisatie.
Respondent 265	inhoudelijk, patiënten de juiste behandeling kunnen geven	te weinig voorwaarden scheppend
Respondent 266	Mijn werk kunnen doen op de manier waarop ik vind dat ik het moet doen.	Verandering van sfeer in het team. Vermindering van de autonomie die ik nu heb.
Respondent 267	De cliënten, en met plezier samenwerken	Een vervelende werksfeer
Respondent 268	Direct contact met cliënten	Geen reden toe
Respondent 269	Bijdrage kunnen leveren aan de geestelijke gezondheid van cliënten.	op dit moment geen reden.
Respondent 270	Contact met patiënten, familie, collega's en artsen.	Ik woon in Amsterdam waardoor ik veel tijd en geld (!) kwijt ben om hier te kunnen werken. Dit is voor mij een zwaarwegende reden, ik overweeg hierom weg te gaan.
Respondent 271	Samenwerking met de directe collega's. Dat cliënten verder geholpen worden.	Soms stevige werkdruk met een grote verantwoordelijkheid (soms beslissen over levensbedreigende situaties) waar een matige tegemoetkoming tegenover staat.
Respondent 272	Contact met cliënten en overleg hierover met collega's.	Pensioen