

► Voorwoord

Ik werk al meer dan 25 jaar in human resources als allround hr-businesspartner en heb alle facetten van in-, door- en uitstroom meegemaakt. Ik heb veel werkgevers en opdrachtgevers gehad in veel verschillende branches, zowel kleine als grote organisaties. Tevens heb ik als zelfstandige diverse hr-opdrachten uitgevoerd.

Alle hr-functies en opdrachten waren voor mij uitdagend, afwisselend en met een brede scope, zeker de functies waarin ik naast de allround taken ook projecten kon uitvoeren op specifieke hr-onderwerpen, zoals het opstellen van een beloningsbeleid, het implementeren van een nieuw personeelsinformatiesysteem, het introduceren van feedback, het selecteren van een nieuwe arbodienst en het uitvoeren van een reorganisatie.

Eén onderwerp heeft altijd mijn speciale aandacht gehad: personeelsverloop en in het bijzonder de toegevoegde waarde van exitgesprekken als onderdeel van de uitstroomfase. Met name exitgesprekken met medewerkers die voor je gevoel ‘opeens’ hun ontslag indienden, wekten mijn interesse: wat was hun reden om te vertrekken? Maar ook medewerkers die als gevolg van bijvoorbeeld een reorganisatie moeten vertrekken, hebben waardevolle informatie voor de organisatie. Hoe kijken zij terug op hun tijd bij de organisatie, wat vonden zij de plussen en de minnen?

In al die jaren heb ik honderden exitinterviews gehouden en regelmatig verbaasde ik mij over de echte reden van vertrek. Op basis van cijfers en bevindingen uit de interviews heb ik vervolgens vele exitanalyses opgesteld met advies voor eventuele aanpassingen in het in-, door- en uitstroomproces om meer grip te krijgen op het personeelsverloop.

Vanuit mijn ervaring en interesse heb ik gezocht naar meer informatie over personeelsverloop in onder andere boeken, in (wetenschappelijke) artikelen en natuurlijk op internet. Wat dan opvalt, is dat er relatief weinig goede praktische informatie over te vinden is. Je struikelt met name over informatie over de instroomfase (waaronder solliciteren, werving & selectie en assessments) en over de doorstroomfase (waaronder opleidingen, (loopbaan)coaching en persoonlijke ontwikkelplannen). Ook over de uitstroomkant is veel geschreven, maar vaak gaat het dan om de fase na ontslag, zoals outplacement, ontslagrecht, transitievergoedingen en wel of geen recht op een WW-uitkering. Ook is er veel informatie te vinden over hoe je het best ontslaggesprekken kunt voeren.

Echter, ik miste goede informatie over de structurele inzet van exitinterviews om ongewenst personeelsverloop zo veel mogelijk te voorkomen. In mijn ogen is dit de enige manier om achter de werkelijke vertrekredenen te komen van medewerkers die ooit vol enthousiasme bij een werkgever gestart zijn en uiteindelijk zelf besluiten om te vertrekken. Heeft de vertrekredenen met de organisatie te maken of met andere zaken? Was het te voorkomen geweest? En zo ja, wat kan de organisatie doen om ervoor te zorgen dat de huidige vertrekredenen zich in de toekomst niet meer voordoen? Welk 'ontbindingsproces' voltrekt zich en waarom haakt men uit-

eindelijk af? En als men dit weet, wat doet men dan met deze informatie? Kortom: veel vragen en geen antwoorden.

Er is informatie over exitinterviews te vinden maar dan vaak als een losstaand, geïsoleerd onderwerp en niet als een belangrijke schakel van en voedingsbron voor het gehele in-, door- en uitstroomproces.

Dit heeft geleid tot meer interesse en verdere verdieping in het onderwerp personeelsverloop. Om meer grip op personeelsverloop te krijgen is de input vanuit exitinterviews de basis. Behalve dat ik exitformulieren opstel, exitinterviews afneem en exitrapportages opstel, geef ik ook presentaties over dit onderwerp. Een boek was in dit kader de ontbrekende schakel om mijn kennis en ervaring te delen.

Totstandkoming boek

Dit boek is tot stand gekomen met hulp van velen. Allereerst dankzij vier meelezers met ieder een eigen invalshoek: Peter van Amstel, Violet Hulleman, Carin Allersma en Chantal van der Voort. Zonder hun kritische blik zou het boek niet de kwaliteit hebben gehad die het nu in mijn ogen heeft. Ook het vertrouwen en de interesse van Geerhard Bolte, de professionele begeleiding van Susan van Ass en de overige collega's van uitgeverij Haystack, zijn onmisbaar geweest bij de totstandkoming van dit boek.

Behalve dat ik geput heb uit mijn eigen ervaring en kennis, heb ik ook vele gesprekken gevoerd met hr-professionals en managers over personeelsverloop. Deze gesprekspartners waren verspreid over zeer diverse (profit)branches waaronder techniek, ICT, schoonmaak, personeelsdiensten, zakelijke

dienstverlening, productie, scheepvaart, uitgeverij en financiën. Hun input is, al dan niet expliciet genoemd, in het boek verwerkt. Tevens staan er door het hele boek praktijkervaringen van diverse organisaties over de vertrekredenen waar zij mee te maken hebben (gehad). Daarnaast kun je persoonlijke verhalen lezen van mensen die vertellen waarom zij uiteindelijk besloten te vertrekken bij hun werkgever.

De insteek van dit boek is vooral een praktische. Bestaande theorieën en modellen komen dan ook niet uitgebreid aan de orde. Uiteraard worden ze wel gebruikt ter onderbouwing van genoemde onderwerpen voor zover dat tot een praktische uitvoering van grip op personeelsverloop kan leiden.

Al met al is dit een boek waarin wetenschappelijke inzichten, kennis, ervaring en praktijk elkaar afwisselen en aanvullen. Ik hoop dat je na het lezen ervan (ongewenst) personeelsverloop in een breder perspectief gaat zien en dat je ook de waarde en de aanpak van exitinterviews met een nieuwe, frisse blik bekijkt.

Op mijn website, www.hijmenvos.nl, kun je ook veel informatie vinden over grip op personeelsverloop.

► Inleiding

‘Geld over de balk smijten’ en ‘dweilen met de kraan open’: dat verschijnt op mijn netvlies als ik vanuit financieel oogpunt naar het in-, door- en uitstroomproces bij organisaties kijk. De meeste organisaties investeren veel geld aan de voorkant met als doel de beste mensen binnen te halen voor de organisatie: onder andere uitgebreide wervings- en selectieprocedures, *employer branding*-programma’s en goede arbeidsvoorwaarden moeten hiervoor zorgen. Ook in de doorstroomfase wordt vaak flink geïnvesteerd; denk aan begeleiding, opleiding, coaching en andere vormen van ontwikkeling. Al deze investeringen gaan ‘verloren’ op het moment dat de medewerker de organisatie verlaat. Als dit ook nog eens op eigen initiatief gebeurt, is het extra zuur: alle investeringen in tijd en geld lijken niet het gewenste resultaat te hebben gehad, namelijk het behoud van de medewerker voor de organisatie. Dit wil je toch niet? Het lijkt daarom logisch om de reden(en) van vertrek goed in kaart te brengen en te analyseren en deze input te gebruiken voor het instroom- en/of doorstroomproces.

Vanuit economisch perspectief wil je niet investeren in een ‘project’ waarvan de kosten hoger zijn dan de opbrengsten. En toch zie je hier een *gap*: er wordt vaak wel tijd gestoken in het voeren van een exitgesprek om de reden van vertrek te horen, maar meestal betreft het hier een exitgesprek dat als los element wordt ingezet. Een vervolg in de vorm van



Instroom



Doorstroom



Uitstroom

- Onboarding
- Eigen werving
- W&S bureau
- Uitzendbureau
- Assessment
- ZZP

- Promotie, horizon-
taal of verticaal
- Training on the job
- Opleiding
- Coaching

- Reorganisatie
- Disfunctioneren
- UWV/kantonrechter
- Transitievergoeding

• **EN:** → Vrijwillig/
ongewenst
verloop



Geldstromen binnen hr

een exitanalyse en een exitrapportage met daarin informatie over de redenen van vertrek en aanbevolen verbeteringen/veranderingen ontbreekt dan. Kortom, er is geen exitinformatiebeleid om grip te krijgen op personeelsverloop in de organisatie.

In mijn zoektocht naar goede informatie over personeelsverloop viel me op dat er vooral veel Amerikaanse literatuur over te vinden is, maar relatief (te) weinig van eigen bodem. De Amerikaanse bronnen gaan vaak uit van informatie van de huidige medewerkers en niet van input van vertrokken medewerkers. Denk daarbij aan informatie die is verkregen op basis van medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's) en individuele (*stay*-)gesprekken. Deze informatie is absoluut van belang in het kader van personeelsbehoud, dus hier dien je als organisatie zeker veel aandacht aan te besteden. Maar de informatie die je via deze kanalen ontvangt, verschilt op een belangrijk punt van informatie uit exitinterviews: de informatie uit exitinterviews is gebaseerd op feiten (de medewerker is namelijk echt weggegaan), terwijl de informatie uit onderzoeken onder huidige medewerkers risico's en zaken

aangeeft waar medewerkers niet tevreden over zijn; dit wil echter niet zeggen dat dit ook redenen zijn waarom ze zouden vertrekken. Bovendien zullen huidige medewerkers vaak (veel) minder open zijn in hun antwoorden dan medewerkers die 'niks meer te verliezen' hebben omdat ze de organisatie toch gaan verlaten, zelfs al zijn die onderzoeken anoniem.

De antwoorden verschillen in de praktijk soms ook behoorlijk. Wat vaak opvalt, is het verschil in tevredenheid over arbeidsvoorwaarden. De huidige medewerkers zijn (negatief) kritischer over het salaris/de arbeidsvoorwaarden dan degenen die uiteindelijk echt vertrokken zijn. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de vertrekkende medewerker ondertussen heeft ervaren dat het gras aan de andere kant niet altijd groener is als het gaat om salaris/arbeitsvoorwaarden.

Inzicht in personeelsverloop is altijd van belang

Een veelvoorkomende denkfout is dat ongewenst personeelsverloop alleen in tijden van krapte op de arbeidsmarkt moet worden voorkomen. Maar niets is minder waar. Grip op ongewenst personeelsverloop is in elke economische situatie van belang. Zoals het woord 'ongewenst' al aangeeft, komt het nooit gelegen en levert het altijd (veel) extra kosten op. Toch zie je in de praktijk dat in een ruime arbeidsmarkt (veel werklozen) de aandacht voor personeelsverloop minder wordt. De mindset van de organisatie is ingesteld op 'vervangbaar' (de *replacement*-mindset). Zodra de economie weer aantrekt en de arbeidsmarkt weer krappere wordt, wint de *retention*-mindset (behoud van personeel) weer terrein.

Waar men in tijden van economische recessie vaak niet bij stilstaat, is dat als men in deze periode niet genoeg aan-

dacht geeft aan het behoud van medewerkers, er zich een negatief effect zal ontwikkelen op de middellange en langere termijn. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat er in economisch mindere tijden twee effecten kunnen optreden: medewerkers veranderen minder snel van baan en dat betekent dus een daling van het personeelsverloop, maar de frustratie bij medewerkers gaat in die tijd gewoon door als er vanuit de organisatie niet genoeg aandacht is voor signalen van onvrede. Het ontbindingsproces (zie hoofdstuk 2) gaat gewoon door en zodra de economie weer meer ruimte biedt, zal het verloop snel stijgen. Zorg dus ook in tijden van economische recessie voor goede informatie over onvrede en redenen van vertrek!

Organisaties die hier continu aandacht voor hebben, zullen een belangrijk voordeel ten opzichte van hun concurrenten opbouwen, zowel op korte als op (middel)lange termijn, namelijk behoudt van hun belangrijkste asset: de medewerker.

Focus Grip op personeelsverloop

Personeelsverloop op zich hoeft helemaal niet zo erg te zijn. Sterker nog, personeelsverloop kan heel gezond en dus gewenst zijn voor de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de instroom van nieuwe kennis in de organisatie en de mogelijkheden die uitstroom biedt aan interne doorstroom.

De focus in dit boek ligt op het grip krijgen op (ongewenst) personeelsverloop door middel van het opstellen van een gestructureerd exitinformatiebeleid. Een wezenlijk onderdeel van dit beleid is het op een juiste manier opstellen, implementeren en uitwerken van exitinterviews.

In het eerste deel van het boek bekijk ik personeelsverloop op macroniveau. Het geeft onder andere inzicht in vertreksignalen, kosten, vertrekredenen en factoren die van invloed zijn op het vertrek van een medewerker.

Met deze kennis zal ik in het tweede deel ingaan op het opzetten van een gestructureerd exitinformatiebeleid in vijf stappen met extra aandacht voor alle facetten rondom het exitinterview. Het exitinterview is het enige instrument dat, mits goed uitgevoerd, de echte reden van vertrek in kaart kan brengen. Zo kun je met de juiste oplossingen komen om een halt toe te roepen aan het ongewenste personeelsverloop. Facetten als wie 'voert het exitgesprek', 'wanneer wordt het gesprek gevoerd', 'welke doelgroep' en 'aan welke randvoorwaarden moet het gesprek voldoen' komen hierbij aan de orde. Tevens zal stilgestaan worden bij de borging van dit beleid in de organisatie.

PERSONEELSVEROLOOP OP MACRONIVEAU



DEEL 1

In dit deel zal ik zoals gezegd personeelsverloop belichten vanuit diverse invalshoeken om een totaalplaatje te creëren van de vele factoren die een rol spelen. Vanuit deze kennis krijgt personeelsverloop de lading die nodig is om het belang in te zien van het opstellen van een gestructureerd exitinformatiebeleid zoals beschreven in deel 2.



Kennis over personeelsverloop betekent meer grip op de 'achterdeur'

Hoofdstuk 1



Algemeen

In dit inleidende hoofdstuk zullen enkele onderwerpen worden besproken om de eerste algemene kaders over personeelsverloop neer te zetten. Allereerst zal personeelsverloop vanuit historisch perspectief bekeken worden. Het blijkt dat personeelsverloop al meer dan een eeuw aandacht heeft vanuit wetenschappelijk hoek en dat er ook in de nabije toekomst nog genoeg interessante ontwikkelingen te verwachten zijn.

In paragraaf 1.2 worden tien vragen besproken op basis waarvan je zelf al een eerste indruk kunt krijgen van hoe het binnen jouw organisatie gesteld is met de grip op personeelsverloop. Ook de verschillende redenen van personeelsverloop komen aan bod, waardoor onder andere het begrip ‘ongewenst personeelsverloop’ helder wordt.

Voordat ik vanaf hoofdstuk 2 inga op de redenen waarom aandacht voor personeelsverloop van groot belang is, eindig ik dit inleidende hoofdstuk met veelgehoorde redenen waarom organisaties vinden dat er niet te veel tijd in personeelsverloop gestoken hoeft te worden.

1.1 Even terug in de tijd

Aandacht voor personeelsverloop is er al heel lang. Er zijn in de loop der tijd dan ook meer dan genoeg wetenschappelijke studies over de oorzaken van personeelsverloop verschenen. Veel van deze theorieën werden vooral gebruikt om voorspellingen te doen over de kans op uitstroom van medewerkers.

Voorspelbaarheid personeelsverloop door de jaren heen

Bijna honderd jaar geleden ontstonden de eerste (overigens niet bewezen) theorieën over personeelsverloop. M.A. Bills kwam met de theorie (1925) dat de kans dat iemand van baan zou veranderen afhankelijk zou zijn van de achtergrond van zijn of haar ouders. Werknemers met ongeschoolde ouders zouden minder snel hun baan opzeggen dan medewerkers met geschoolde ouders. Op basis van zijn bevindingen heeft hij vervolgens onderzocht of er sollicitatievragen te bedenken waren met een voorspellende waarde voor eventueel toekomstig personeelsverloop.

Pas in de tweede helft van de twintigste eeuw verschenen er diverse wetenschappelijke onderzoeken naar factoren die personeelsverloop zouden kunnen beïnvloeden. Voor sommige factoren geldt dat er een redelijke consensus is voor zover het hun invloed op personeelsverloop betreft, zoals leeftijd van de medewerker, werktevredenheid en duur van het dienstverband. Opvallender is dat er ook veel factoren zijn waar men het niet over eens is. Waar de ene studie met bepaalde bevindingen en conclusies komt, worden deze door andere studies betwijfeld of weerlegd. De hoogte van

GRIP OP PERSENEELSVEROOP

Het behouden van talent is van levensbelang voor elke organisatie. Kies daarom voor een gestructureerd exit-beleid waarmee je het vertrek van talentvolle medewerkers kunt voorkomen.

Elke organisatie heeft te maken met ongewenst vertrek van medewerkers. Je kunt dit verloop echter beperken als je weet waarom talentvolle medewerkers vertrekken. Dit is mogelijk met een gestructureerd exitinformatiebeleid met goede exitgesprekken. Zo kun je ontdekken wat er beter kan en maatregelen nemen om je te ontwikkelen tot een aantrekkelijke werkgever.

In dit boek worden alle facetten van (ongewenst) personeelsverloop beschreven. Wat zijn de kosten van verloop, welke signalen wijzen op toekomstig verloop en welke redenen hebben medewerkers om te vertrekken? Met de adviezen en tools in dit boek heb je alles in handen om het beleid te ontwikkelen waarmee je het ongewenste verloop in je organisatie tot een minimum kunt beperken. Ga vandaag nog aan de slag met het vijfstappenplan om talent te ontwikkelen en te behouden.



Hijmen Vos heeft zich als bedrijfsecounoom ontwikkeld tot HR-specialist met een focus op exitinformatiebeleid. Vos geeft lezingen en workshops, en helpt bedrijven met het ontwikkelen van exitbeleid.

