

Uitstroom binnen het CAK

*Hoe kunnen de nieuwe medewerkers
op het klantcontactcenter beter
worden behouden?*

Colofon:

Bachelor scriptie

“Hoe kunnen de nieuwe medewerkers op het klantcontactcenter beter worden behouden?”

Een onderzoek naar het hoge verloop op de afdeling klantcontactcenter bij het CAK.

13 augustus 2018

Naam student: M.L.J. Hendriksen

Studentnummer: S1078185

Opleiding: Human Resource Management

Opleidingsinstituut: Hogeschool Leiden

Afstudeerbegeleider: Dhr. R. Daselaar

Modulecode: HRHt14-16 Afstudeeropdracht

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
Voorwoord	5
1. Inleiding	6
1.1 Leeswijzer	
2. Situatieschets	7
2.1 Interne analyse	
2.2 Externe analyse	
2.3 Rol HR	
2.4 Deelconclusie	
3. Probleemanalyse	15
3.1 Deelvragen	
3.2 Doelstelling	
3.3 Afbakening	
4. Theoretisch kader	18
4.1 Functioneel versus disfunctioneel	
4.2 Intern of extern	
4.3 Oorzaken disfunctioneel verloop: Persoonsfactoren	
4.4 Oorzaken disfunctioneel verloop: Omgevingsfactoren	
4.5 Oorzaken disfunctioneel verloop: Demotivatie	
4.6 Oorzaken disfunctioneel verloop: Werkdruk	
4.7 Theoretisch model	
5. Methodologie	26
5.1 Vooronderzoek	
5.2 Onderzoeksethiek	
5.3 Kwantitatief onderzoek	
5.4 Operationalisatie	
5.5 Validiteit	
5.6 Data analyse	
6. Resultaten	30
6.1 Wat is disfunctioneel verloop?	
6.2 Hoe wordt verloop aangepakt in andere klantcontactcentra?	
6.3 Welke factoren zetten aan tot verloop en welke zijn beïnvloedbaar?	
6.4 Welke factoren zetten aan tot verloop en zijn niet beïnvloedbaar?	
6.5 Wat is de rol van de leidinggevende bij de preventie van verloop?	
7. Conclusie en discussie	36
7.1 Conclusie	
7.2 Discussie	
8. Aanbevelingen	39
8.1 Autonomie	
8.2 Uniformiteit	
8.3 Doorgroeimogelijkheden	
8.4 Teammanagers	
8.5 Exit gesprekken	
8.6 Training	

9	Implementatieplan	42
	9.1 Cultuur	
	9.2 Doorgroeimogelijkheden	
	9.3 Marketing/communicatie plan	
	9.4 Toolbox	
10	Literatuurlijst	47
11	Bijlagen	50
	Bijlage 1: Organigram	
	Bijlage 2: Uitnodiging managers verkennende gesprekken	
	Bijlage 3: Nulmeting longitudinaal onderzoek	
	Bijlage 4: Planning longitudinaal onderzoek	
	Bijlage 5: Werkfactoren	
	Bijlage 6: interviewuitwerkingen verkennende gesprekken	
	Bijlage 7: Definitieve enquête	
	Bijlage 8: Analyseschema's longitudinaal onderzoek	
	Bijlage 9: Lijst met knelpunten medewerkers	
	Bijlage 10: Interventie cultuur en doorgroeimogelijkheden	
	Bijlage 11: Voorbeeld 360 graden feedbackformulier	
	Bijlage 12: Roulatieschema teammanagers	
	Bijlage 13: Voorbeeld exitgesprekken	

Managementsamenvatting

De laatste jaren is er binnen het CAK sprake van een hoge uitstroom. Het gewenste kennisniveau binnen het klantcontactcenter is dermate hoog dat er voor nieuwe medewerkers die van start gaan een uitgebreide en intensieve trainingsperiode plaats vindt. Veel nieuwe medewerkers verlaten het CAK vrij snel tijdens deze periode. Ook in de periode daarna komen veel signalen naar voren dat medewerkers toch besluiten om weg te gaan. Dit is vanwege de hoeveelheid werk niet gewenst. Dit onderzoek richt zich op het achterhalen van de oorzaken waarom nieuwe medewerkers snel weer zijn vertrokken. Ook wordt er als aanvulling gekeken naar de medewerkers die al langer werkzaam zijn binnen het CAK.

Er zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd op het klantcontactcenter. Eerst hebben er verkennende gesprekken plaatsgevonden met de teammanagers. Vervolgens is er een enquête opgesteld en verspreid binnen het klantcontactcenter. Tegelijkertijd heeft er een ander onderzoek plaatsgevonden tijdens de trainingsperiode van de nieuwe medewerkers waarbij op verschillende momenten metingen zijn gedaan. Hierdoor konden knelpunten binnen het proces worden geconstateerd. Als laatste zijn er nog enkele diepte interviews gehouden met nieuwe medewerkers om een scherper beeld te krijgen van de situatie.

Er zijn verschillende oorzaken gevonden voor het probleem van de hoge uitstroom. Bijna alle bevindingen hangen samen met het gebrek aan uniformiteit op de afdeling zoals wanneer iemand een vast contract krijgt en wanneer er verlof wordt toegekend. De ontbrekende uniformiteit is ook zichtbaar tussen de verschillende teams. Er zijn veel onderlinge verschillen met betrekking tot de communicatie en transparantie van teammanagers. Naast het gebrek aan uniformiteit zijn ook de doorgroeimogelijkheden binnen het KCC onvoldoende, hebben medewerkers weinig regelmogelijkheid (autonomie) en wordt het takenpakket door sommige medewerkers als niet divers en uitdagend genoeg ervaren.

Daarnaast zijn er ook oorzaken naar voren gekomen die moeilijk te beïnvloeden zijn. Dit zijn factoren zoals de persoonlijke omstandigheden van een medewerker en de externe omgeving. Hiermee wordt de arbeidsmarkt bedoeld die momenteel aantrekt waardoor er meer banen beschikbaar zijn. Medewerkers krijgen steeds meer keuze en kiezen wellicht voor een baan die beter aansluit bij hun studie. Dit heeft ook invloed op de uitstroom binnen het klantcontactcenter.

Tijdens het onderzoek om de knelpunten binnen het trainingsprogramma te constateren zijn er ook andere signalen naar voren gekomen. Zo vinden medewerkers dat het té veel informatie is in één keer en zien zij graag meer praktijkonderdelen terug in deze twee weken zodat de omschakeling naar het bellen onder begeleiding (onderdeel binnen de trainingsperiode) minder groot wordt. Ook het werken met veel verschillende systemen wordt als niet prettig ervaren. Daarnaast zouden zij graag ook op een rustig moment informatie willen teruglezen waar nu geen ruimte voor is.

Bovenstaande bevindingen moeten aanleiding zijn om tot verbeteringen te komen en daarmee de hoge uitstroom op de afdeling te verminderen. Als eerste dient er een cultuurverandering plaats te vinden om uniformiteit te stimuleren. Ook de transparantie en communicatie tussen de teammanagers onderling én de medewerkers kan daarmee verbeterd worden. Daarnaast moeten er ook meer doorgroeimogelijkheden worden gefaciliteerd voor medewerkers. Vooral de 'oudere' medewerkers erkennen dit als knelpunt. Ook de training kan wellicht worden aangevuld met meer praktijkonderdelen en een werkboek zodat nieuw personeel alle informatie thuis nog rustig kan nalezen. Als laatste blijft het voor het klantcontactcenter belangrijk om exitgesprekken te voeren. Ook dit moet uniform gebeuren via een vast format. Hierdoor worden uitstroomoorzaken bijgehouden en kan hierop worden ingespeeld. Dit wordt nu nog onvoldoende gedaan.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “Uitstroom binnen het CAK”. Het onderzoek is uitgevoerd bij het CAK in Den Haag. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management op hogeschool Leiden en in opdracht van stagebedrijf CAK. Het onderzoek heeft plaats gevonden in de periode van februari 2018 tot en met juni 2018.

Samen met mijn opdrachtgever en stagebegeleider ben ik tot een goede onderzoeksopzet gekomen. Het onderzoek bestond uit verschillende onderzoeksmethodes waardoor ik de hoofdvraag uiteindelijk goed heb kunnen beantwoorden. Tijdens dit onderzoek stonden zowel mijn stagebegeleider – Patricia Keshavarz – als mijn opdrachtgever – Astrid Kooistra – Vink – altijd voor mij klaar. Mede door hen is het onderzoek goed verlopen. Daarnaast ben ik dankbaar voor alle input van de respondenten. Door hun eerlijke en open antwoorden is het onderzoek erg waardevol geworden voor de afdeling.

Tevens wil ik alle collega's van de HR afdeling binnen het CAK bedanken die mij advies hebben gegeven en altijd voor mij klaar stonden. Daarnaast wil ik mijn vrienden en familie bedanken die mij ondersteund hebben tijdens deze zware periode. Mede door hen heb ik deze scriptie tot een goed einde kunnen brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Marisa Hendriksen

Den Haag, 13 augustus 2018

1. Inleiding

Uitstroom binnen klantcontactcentra is geen onbekend begrip. In de meeste gevallen wordt deze hoge uitstroom snel weer opgevangen met nieuwe instroom. Waarom steeds investeren in nieuw personeel in plaats van investeren in het huidige personeel? Wat is nu echt de achterliggende oorzaak achter de hoge uitstroom. Door deze vragen te beantwoorden kunnen goede medewerkers behouden worden en hoeven er geen kosten meer te worden gemaakt om steeds nieuwe medewerkers aan te trekken. Hierdoor wordt er een hoger rendement behaald. Juist vanwege de aantrekkelijke arbeidsmarkt wordt het steeds moeilijker om goed gekwalificeerd personeel binnen te halen. In deze tijd is het belangrijk om medewerkers te behouden en ongewenste uitstroom tegen te gaan. In dit onderzoek zal worden achterhaald wat de belangrijkste oorzaken zijn voor de hoge uitstroom binnen het klantcontactcenter van het CAK.

Het klantcontactcenter van het CAK onderscheidt zich door de specialistische materie waarover zij advies geeft in tegenstelling tot de meeste klantcontactcentra in Nederland. Het CAK is in 1968 opgericht en heeft momenteel meer dan 1200 medewerkers. Zij voert taken uit voor het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Het CAK is verantwoordelijk voor onder andere de wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en wet langdurige zorg (Wlz). Het doel van het klantcontactcenter is om deze wettelijke taken zo doelmatig mogelijk uit te voeren. Hierbij geven de klantcontact medewerkers advies aan burgers voor welke regeling zij in aanmerking komen en berekenen zij de eigen bijdrage die er per maand moeten worden betaald om zorg te ontvangen.

De klantcontact medewerkers zijn het eerste aanspreekpunt voor alle afnemers van de zorg (Intranet CAK, 2017). Met afnemers van de zorg worden de burgers bedoeld die in aanmerking komen voor thuiszorg omdat zij bijvoorbeeld begeleiding nodig hebben in het dagelijks leven, hulp bij het huishouden, hulp bij vervoer of wonen in een zorginstelling.

Er zijn al vele onderzoeken gedaan naar ongewenste uitstroom. Vooral binnen de klantcontactcenter branche zijn al enkele oorzaken naar voren gekomen. Deze oorzaken zullen dan ook worden getoetst bij het klantcontactcenter van het CAK. Door preventief met deze uitstroom bezig te zijn kunnen gevolgen worden beperkt. Een gevolg van hoge uitstroom kan bijvoorbeeld ziekteverzuim zijn omdat de huidige bezetting te maken krijgt met onderbezetting. Hierdoor kan de werkdruk oplopen wat een nadelig effect heeft op de al langer zittende medewerkers.

Om achter de oorzaken van de ongewenste uitstroom te komen zijn er verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. Als eerste hebben er verkennende interviews plaatsgevonden met alle teammanagers van de afdeling. Deze resultaten zijn verwerkt in de situatieschets. Er is ook literatuuronderzoek gedaan naar het begrip uitstroom en wat eventuele oorzaken kunnen zijn, deze informatie kan worden teruggevonden in het theoretisch kader. Vervolgens is er op basis van de situatieschets en het theoretisch kader een enquête opgesteld en verspreid over de huidige bezetting op het klantcontactcenter. Daarnaast heeft er een ander onderzoek plaatsgevonden om knelpunten tijdens de trainingsperiode te constateren. Tijdens dit onderzoek zijn er op verschillende momenten in het proces metingen gedaan om te kijken waar in het proces deze knelpunten worden ervaren.

Juist bij de afdeling klantcontacten moeten de medewerkers dus over specifieke inhoudelijke kennis beschikken om de burger zo goed mogelijk te informeren over de wettelijke regelingen. Om nieuwe medewerkers vanaf de start optimaal in te kunnen zetten wordt er vooraf al geïnvesteerd in deze nieuwe medewerkers door middel van een uitgebreide trainingsprocedure. Echter, het klantcontactcenter ziet deze gemaakte investering vaak niet terug omdat veel medewerkers vroegtijdig en vrijwillig het klantcontactcenter weer verlaten. Het belang van dit onderzoek is dus om te zorgen dat nieuwe medewerkers behouden worden en er een hoger rendement kan worden behaald. Daardoor is er gekozen voor de volgende hoofdvraag: *Wat zijn de oorzaken van het hoge verloop onder nieuwe medewerkers binnen het KCC van het CAK en hoe kan hier op worden geanticipeerd?*

1.1 Leeswijzer

Na de inleiding volgt een situatieschets over de huidige situatie op de afdeling en binnen het CAK. Ook omgevingsfactoren die van invloed zijn op het vraagstuk zullen worden besproken in dit hoofdstuk. Daarna wordt er dieper ingegaan op het probleem en zullen hoofd- en deelvragen worden opgesteld. Vervolgens wordt er relevante theorie aangedragen om daadwerkelijk het lek boven water te krijgen. Hierna zal de onderzoeksopzet worden besproken en bepaalde keuzes binnen het onderzoek worden toegelicht. Na de onderzoeksopzet zullen de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd met de daarbij horende conclusies, adviezen en een discussie. Als laatste wordt er afgesloten met een implementatieplan.

2. Situatieschets

Om de huidige situatie beter in kaart te brengen zal er in dit hoofdstuk een interne en externe analyse worden gemaakt om te kijken welke factoren van invloed kunnen zijn op de hoge ongewenste uitstroom op het klantcontactcenter (hierna KCC te noemen).

Als eerste zal er gekeken worden naar de interne situatie van het CAK die van invloed is op het KCC. De interne analyse zal gedaan worden volgens het 7S model van McKinsey (Marcus & van Dam, 2005). Volgens McKinsey zijn er zeven factoren die elkaar beïnvloeden en aanvullen; systemen, shared values, structuur, staff, skills, strategie en stijl. Shared values staat in het midden en geeft de cultuur binnen een organisatie aan. Dit komt omdat deze factor met de andere zes factoren samenhangt. Als één van de zes factoren veranderd is er een disbalans en heeft dat een negatieve invloed op de bedrijfsvoering en de cultuur binnen de organisatie. Door alle zeven factoren te onderzoeken kan dus worden geanalyseerd waar knelpunten liggen binnen de afdeling die eventueel zorgen voor uitstroom. Zo ontstaat er een goede representatieve weergave van de huidige situatie op het KCC en het CAK.

2.1 Interne analyse

De missie van het CAK luidt als volgt: *Het CAK is de klantgerichte publieke dienstverlener die staat voor de zorgvuldige uitvoering van regelingen van de overheid en proactieve communicatie met burgers* (Intranet CAK, 2017).

2.1.1 Structuur

De structuur van de organisatie kan het beste worden omschreven als een 'machine bureaucratie' volgens de configuraties van Mintzberg (1989). De structuur van de organisatie is verticaal waarbij specialistische afdelingen apart van elkaar opereren (bijlage

1.1). Daarnaast worden beslissingen volgens gestandaardiseerde processen genomen en is het werk erg formeel en volgt strenge procedures. Deze manier van werken is ook van toepassing op het werk binnen het KCC. Er wordt gewerkt binnen vaste kaders en medewerkers worden top-down aangestuurd (persoonlijke communicatie, 2018). Uit de verkennende gesprekken voorafgaand aan het onderzoek (bijlage 6) komt ook naar voren dat medewerkers weinig regelmogelijkheden (autonomie) hebben volgens de managers. Zij spreken van een 'keurslijf'. Volgens Caluwé en Vermaak (1999) kan het CAK wordt getypeerd als een geel type organisatie. Dat wil zeggen dat er vele hiërarchische schakels zijn binnen de organisatie. Een 'geel' type organisatie kan ook worden gekenmerkt door de verschillende belangen die elke afdeling heeft. Er kunnen wellicht medewerkers zijn die niet goed kunnen "aarden" in een geel type organisatie en daarom uitstromen.

2.1.2 Staff

De *staff* van het CAK is erg divers. Het meeste personeel van het CAK bestaat uit klantcontactmedewerkers. 75% van alle medewerkers is werkzaam bij de divisie klantcontacten (frontoffice en backoffice). De functie van 'klantcontact medewerker' binnen het KCC komt overeen met een machtscultuur volgens Harrison (1972). Deze wordt gekenmerkt door persoonlijke machtsvorming, autoritair leiderschap, productgericht en weinig mensgericht. Het gaat dus vooral om de opbrengst en minder om het individu zelf. Dit is echter in tegenspraak met de taakomschrijving van de teammanagers op het KCC aangezien zij geen inhoudelijke kennis hebben en puur op de afdeling zijn om medewerkers te faciliteren en begeleiden, zo is uit de verkennende gesprekken naar voren gekomen (persoonlijke communicatie, 2018). Ook zijn er praktijkbegeleiders en quality coaches aanwezig op het KCC. Zij ondersteunen de medewerkers inhoudelijk en zorgen ervoor dat zij kwaliteit leveren naar de burgers toe (persoonlijke communicatie, 2018). Dit is erg belangrijk omdat de burgers (afnemers van de zorg) anders geen zorg kunnen ontvangen. Ook geven de medewerkers advies over bepaalde financiële gevallen zoals schulden afbetalen bij zorgverzekeraars. Het is belangrijk dat de burgers dus goed worden voorgelicht. Het KCC werkt met een grote flexibele schil. Deze bestaat vooral uit uitzendkrachten en medewerkers met een tijdelijk contract. Ongeveer 45% van alle medewerkers op het KCC heeft een vast contract (persoonlijke communicatie, 2018). Veel medewerkers zijn dus werkzaam op het KCC met een tijdelijke aanstelling of als uitzendkracht. Dit zou van invloed kunnen zijn op de uitstroom op het KCC. Hier wordt later in het theoretisch kader op terug gekomen.

2.1.3 Systemen

Ook de *systemen* kunnen invloed hebben op de uitstroom binnen het CAK. Een gemiddelde klantcontactmedewerker moet tegelijk kunnen werken met verschillende systemen voor het verwerken van klantgegevens, het geven van passend advies en of aanvragen van bepaalde zaken. Dit gebeurt tijdens het contact met de klant. Dit zorgt vaak voor stressvolle situaties waarbij een medewerker van het KCC onder grote druk komt te staan (persoonlijke communicatie, 2018). Als deze hoge werkdruk blijft aanhouden kan dit een indicator zijn voor uitstroom. Uit de verkennende gesprekken komt ook naar voren dat verschillende werkprocessen strak zijn ingericht. Zo hebben medewerkers slechts korte pauzes en moeten alle gesprekken met klanten via dezelfde protocollen worden afgehandeld. Daarnaast zijn er bepaalde vaste afhandeltijden waar binnen de medewerkers een gesprek met een klant moeten afronden.

Daarnaast vallen ook arbeidsvoorwaarden onder de systemen. Dit is namelijk een intern proces en wordt gedocumenteerd. Het CAK is momenteel bezig met het herijken van enkele arbeidsvoorwaarden (persoonlijke communicatie, 2018). Denk hierbij aan de kilometervergoeding, sportabonnementen, auto van de zaak etc. Aangezien het CAK moet bezuinigen (hier wordt in de externe analyse op teruggekomen) is het noodzaak om op sommige regelingen te bezuinigen. Dit kan een grote negatieve impact hebben op de medewerkerstevredenheid van het CAK en ook op het KCC. Een lagere medewerkerstevredenheid kan zorgen voor uitstroom volgens Hom & Griffeth (1991). Dit wordt later in het literatuuronderzoek nog toegelicht.

2.1.4 Skills

De kernwaarden van het CAK zijn betrouwbaar, professioneel en menselijk (Intranet CAK, 2017). Deze worden gehanteerd door heel de organisatie heen dus ook binnen het KCC. Juist omdat het KCC het eerste aanspreekpunt is voor burgers en deze kernwaarden dus uitdragen buiten het CAK, zijn deze bij hen erg belangrijk. Uit deze waarden vloeien diverse *skills*. Hierboven wordt gesproken over stressvolle situaties op het KCC dus stressbestendigheid, multitasking en goede communicatieve vaardigheden zijn cruciaal voor de medewerkers van het KCC. Uit het vooronderzoek (verkennende gesprekken met managers) komt naar voren dat tijdens de trainingsdagen het vaak voorkomt dat nieuwe medewerkers toch niet over het gewenste kennisniveau of de juiste vaardigheden beschikken en vervolgens uitstromen (zie bijlage 6). Dit is een groot knelpunt binnen het KCC zeker omdat er vooraf een investering wordt gedaan in de nieuwe medewerkers en door de vroegtijdige uitstroom wordt deze niet terugverdiend (persoonlijke communicatie, 2018). Mede vanwege dit knelpunt is er een uitgebreid selectieproces.. Zo wordt er vooraf een assessment afgenomen (harver-tool) bij nieuwe medewerkers die op de eerder genoemde kernwaarden worden getoetst alsmede aanvullende skills die nodig zijn voor het werken binnen het KCC (persoonlijke communicatie, 2018). Daarna volgt een korte speeddate met de recruiter. Vervolgens wordt er een groepsassessment afgenomen en besloten welke kandidaten de training mogen volgen. Deze kandidaten moeten eerst nog een toets maken om het kennisniveau te peilen. Als deze toets voldoende is afgerond kunnen zij beginnen aan de intensieve trainingsperiode. In de praktijk blijkt echter dat er nog steeds veel uitstroom plaatsvindt in de eerste weken van de trainingsperiode en de periode daarna op het KCC ondanks deze strenge procedure (persoonlijke communicatie, 2018).

2.1.5 Strategie

Het CAK heeft een *strategie* geformuleerd voor verschillende resultaatgebieden die samenhangen met de visie van het CAK: *Het CAK staat op een menselijke en professionele wijze midden in de samenleving en heeft oog voor de positie van de burger. Het CAK beschouwt en behandelt de burger als klant* (Intranet CAK, 2017). Voor 2018 sluit er een aantal thema's goed aan op het probleem van de afdeling KCC. Deze thema's zijn: goed werknemerschap, leiderschap, aantrekkelijk werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid. De komende jaren gaat het CAK om die reden werken aan een organisatie waarin verantwoordelijkheden lager in de organisatie worden belegd waarbij medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen en ook nemen om de burger zo goed mogelijk te bedienen en te informeren (Intranet CAK, 2017). Leidinggevend en moeten medewerkers meer faciliteren, stimuleren en begeleiden in hun ontwikkeling (CAK, 2018). Gelet op wat er vanuit de strategie van het CAK nodig is, heeft HR een aantal mooie aanknopingspunten om de ongewenste uitstroom tegen te gaan. Medewerkers die meer autonomie krijgen om de

werkzaamheden uit te voeren en daarbij worden gecoacht door de leidinggevende zijn gelukkiger, presteren beter en blijven langer verbonden aan de organisatie (Morris, 1996). Dit kan effect hebben op de ongewenste uitstroom binnen het KCC.

Het realiseren van deze thema's vraagt niet alleen van HR focus en inspanning. Het vraagt van medewerkers een proactieve en kritische kijk op de huidige situatie van het KCC. Van HR wordt een heldere visie op de strategie voor de toekomst verwacht, het beschikbaar stellen van faciliteiten en leidinggevendens begeleiden zodat zij in staat zijn om medewerkers te stimuleren. Dit is voor het vraagstuk een belangrijke factor. Als de strategie van de organisatie aansluit op de interventies die moeten worden verricht, is de kans groter dat deze daadwerkelijk worden geïmplementeerd omdat zij in overeenstemming zijn met de doelen van de organisatie. De strategie van het CAK biedt HR dus de ruimte om echt met de ongewenste uitstroom aan de slag te gaan.

2.1.6 *Stijl*

De leiderschapsstijl is al een keer naar voren gekomen tijdens de toelichting van de staff en structuur binnen het KCC. Hierin blijken grote verschillen te bestaan per team. Als we het model gebruiken van situationeel leiderschap (Managementmodellensite.nl, z.j.) dan verschilt de leiderschapsstijl van motiveren tot instrueren. Zoals eerder genoemd hebben de teammanagers op het KCC geen inhoudelijk kennis over de uitvoerbare wetten en regelingen en moeten zij de KCC medewerkers zo goed mogelijk faciliteren om hun werk uit te kunnen voeren. Uit persoonlijke communicatie (2018) is naar voren gekomen dat sommige teammanagers hun medewerkers veel vrijheid geven om de werkzaamheden uit te voeren (motiveren) terwijl andere heel erg sturen op de resultaten (instrueren) en korte afhandeltijden; de tijd die een medewerker gemiddeld nodig heeft om een klant te helpen. De leiderschapsstijl is per team dus anders. De stijl die een leidinggevende hanteert – positief of negatief - draagt bij aan de medewerkerstevredenheid (Pietersen, 2016). Zoals in paragraaf 2.1.3 is toegelicht heeft medewerkerstevredenheid invloed op de uitstroom van personeel.

2.1.7 *Shared values*

Shared values is de laatste factor die wordt besproken. Deze factor heeft betrekking op de cultuur binnen een organisatie. Eerder is al gesproken over de kernwaarden die het CAK hanteert; betrouwbaar, menselijk en professioneel die van belang zijn op het KCC aangezien de medewerkers deze waarden uitstralen naar buiten toe om de burgers zo goed mogelijk te helpen.

In paragraaf 2.1.6 wordt er gesproken over verschillende leiderschapsstijlen die van invloed kunnen zijn op de uitstroom. Het kan dus voorkomen dat de cultuur binnen de teams anders is, afhankelijk van de leidinggevende. Als er gekeken wordt naar de strategie van het CAK is het duidelijk dat het CAK wil dat de medewerker meer vrijheid moet krijgen. De cultuur moet van een hiërarchische cultuur binnen het hele CAK en het KCC, naar een familiecultuur volgens Cameron en Quinn (1999). De huidige (hiërarchische) cultuur kenmerkt zich door vaste procedures, formele regels en behoefte aan beheersbaarheid. Terwijl een familiecultuur zich meer richt op coaching, flexibiliteit, autonomie en zorg voor personeel. Zoals al eerder benoemd heeft Morris (1996) aangetoond dat een organisatie die bovenstaande factoren toepast, een grotere kans heeft op het behoud van medewerkers.

Momenteel komen de strategie en de huidige leiderschapsstijl binnen het 7S-model niet met elkaar overeen aangezien sommige managers erg strak op de medewerkers zitten (persoonlijke communicatie, 2018) terwijl in de strategie van het CAK wordt gesproken over meer autonomie bij de medewerkers, dit is niet met elkaar in balans. In de deelconclusie (paragraaf 2.4) wordt hier op teruggekomen.

2.2 Externe analyse

Naast interne factoren zijn er ook externe factoren waar rekening mee gehouden moet worden tijdens het onderzoek. Deze factoren kunnen invloed hebben op de huidige situatie binnen het KCC en voor eventuele toekomstige implementaties. De externe analyse zal gedaan worden op basis van de DESTEP-methode. De DESTEP methode is handig om een beeld te krijgen van de omgeving waarin een organisatie actief is. Tevens krijgt de organisatie inzicht in de kansen en bedreigingen die zich voordoen in de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Alleen relevante factoren met betrekking tot het vraagstuk zullen worden besproken.

2.2.1 Demografie

Als eerste wordt de relevantie van de *demografische* factor toegelicht. Nederland vergrijst en daarmee komt er een grote druk op de beroepsbevolking (Planbureau voor de leefomgeving, 2018). Deze groep moet namelijk het aantal ouderen in Nederland onderhouden. Daarnaast wordt ook de beroepsbevolking steeds kleiner door ontgroening. Ook de totale bevolkingsgroei is in het eerste kwartaal van 2018 afgenomen omdat het migratiesaldo lager was dan in 2017 (CBS, 2018). Als de bevolkingsgroei afneemt betekent dat minder inwoners en minder inwoners betekent minder zorg. Aangezien de belangrijkste taak van het CAK de uitvoering is van de Wmo (wet maatschappelijk ondersteuning) en Wlz (wet langdurige zorg) kan dit op korte termijn problemen opleveren. Echter, de prognose voor de lange termijn is dat de beroepsbevolking zal blijven groeien tot ruim 18,4 miljoen inwoners in 2060 (CBS, 2017). Het CAK hoeft zich op dat vlak in de toekomst dus geen zorgen te maken.

2.2.2 Politiek

Vervolgens wordt de *politieke* factor in kaart gebracht. In dit vraagstuk is deze factor van groot belang. Het CAK voert zoals eerder genoemd wetten uit voor het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Zodra wetten op dit gebied veranderen zoals de Wmo of de Wlz – de twee grootste uitvoerende taken van het KCC - zullen er grote wijzigingen plaatsvinden in het personeelsbestand. In het regeerakkoord van 2018 staat beschreven dat wet en regelgeving rondom deze twee wetten gewijzigd gaat worden. Dit betekent dat de flexibele schil binnen het KCC er anders uit gaat zien. Wat de precieze impact zal zijn van deze nieuwe wijzigingen in de wet WMO en WLZ is nog niet duidelijk maar de voorlopige prognose is dat het gaat om één derde van het huidige personeelsbestand. Het is dus duidelijk dat de politieke invloed op het KCC erg groot is.

Ook de wet AVG (algemene verordening gegevensbescherming) heeft vooral invloed op de huidige medewerkers. Er moet vertrouwelijker met personeelsgegevens worden omgegaan wat zorgt voor extra maatregelen en handelingen. AVG heeft betrekking op het proces. Dit zal herzien / aangepast moeten worden. Dit is dus alleen voor de huidige medewerkers een eventueel knelpunt waar bijscholing voor moet worden ingezet. Voor de nieuwe medewerkers is er simpelweg sprake van een nieuw (en aan te leren) proces. Deze wet zal voor de vroegtijdige uitstroom onder nieuwe medewerkers weinig invloed hebben.

Dit geldt tevens ook voor het hele CAK. Ook de HR-afdeling krijgt te maken met deze nieuwe wet. Het wordt hierdoor bijvoorbeeld moeilijker om inzicht te krijgen in bepaalde verzuimgegevens. Op basis hiervan moeten dus veel processen anders worden ingericht.

2.2.3 Sociaal cultureel

Naast een demografisch en politiek aspect moet er ook rekening gehouden worden met het *sociaal-cultureel* perspectief. Mensen hebben over het algemeen een negatieve associatie met klantcontactcentra (Klantcontact, 2014). Het KCC moet er rekening mee houden dat nog steeds veel mensen niet willen werken in een “callcenter”. Dit zal altijd invloed blijven uitoefenen op de instroom binnen het KCC. Hier ligt echter wel een kans. Door de uitstroom te verminderen krijgt het CAK een positief imago op het gebied van klantcontactcentra. Als tevreden medewerkers als ambassadeur optreden voor het KCC kunnen er in de toekomst wellicht goede nieuwe medewerkers worden aangetrokken. Hierdoor zal ook de kwaliteit omhoog gaan.

Daarnaast is het KCC ook actief aan de slag gegaan om een diversiteitsbeleid te ontwikkelen om een afspiegeling van de maatschappij binnen de organisatie te ontwikkelen. Zo werd er eerst slechts geworven op één specifiek profiel, tegenwoordig op meerdere zodat veel meer mensen kunnen solliciteren op de functie van klantcontactmedewerker. Deze actie komt voort uit een politieke beslissing om organisaties diverser te laten worden. Het sociaal-cultureel aspect en politiek aspect vormen dus in dit geval een combinatie.

2.2.4 Economisch

Het laatste belangrijke aspect voor het vraagstuk is de *economische* situatie. De economie binnen Nederland trekt geleidelijk weer aan. Dat betekent dat ook het werkloosheidscijfer afneemt. In 2017 waren er gemiddeld 101 duizend minder werklozen dan in 2016 (CBS, 2018). Steeds meer mensen hebben dus weer een baan. Vanwege de hoge uitstroom op het KCC wordt het dus steeds moeilijker om nieuw personeel aan te trekken. De uitstroom kan niet worden opgevangen met instroom waardoor er in de toekomst wellicht een “gap” ontstaat. Dit kan verschillende gevolgen hebben; Door het ontstaan van “gaps” kan het CAK haar kwaliteit door onderbezetting niet meer waarborgen. Daarnaast heeft deze ontwikkeling ook invloed op het huidige personeel. Als er minder medewerkers instromen om de hoge uitstroom op te vangen zal de werkdruk op het KCC nog meer toenemen. Er zijn nu al enkele signalen dat de werkdruk op de afdeling erg hoog ligt. Als deze uitstroom trend zich blijft ontwikkelen en er niet geacteerd wordt zullen de overgebleven medewerkers het werk moeten opvangen. De kans op burn-outs of ander verzuim wordt hierdoor aanzienlijk groter (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, z.j.). Dit aspect is dus een bedreiging voor het CAK en KCC.

Een ander aspect dat mogelijk speelt - nu de arbeidsmarkt weer aantrekt – is dat de hoger opgeleiden wellicht op zoek gaan naar een baan die beter bij de gevolgde studie aansluit. Dit komt ook terug in de verkennende gesprekken met de managers. Daaruit blijkt dat er in een paar teams redelijk veel hbo en universitair geschoolde medewerkers zitten die vaak weggaan voor een baan die beter aansluit op de gevolgde studie. Niet alleen hoger opgeleiden zullen ander passend werk gaan zoeken, over het algemeen zullen meer medewerkers ook buiten het CAK gaan kijken. Dit komt omdat een krappere arbeidsmarkt mogelijkheden biedt voor werknemers. Veel werkgevers zijn namelijk op zoek zijn naar nieuwe medewerkers. Hierdoor komt de medewerker in een positie waarbij hij veel keuze heeft om van baan te wisselen. Volgens het (Van Brakel, Hilbers, & De Vries, 2017) zal deze

krappe ook in 2018 aanhouden. Dit aspect heeft dus ook negatieve invloed op het hele CAK en kan worden gekenmerkt als een bedreiging.

Ook vanuit een ander *economisch* perspectief kan er gekeken worden naar de situatie op het KCC. Er moet nog steeds bezuinigd worden vanuit de overheid. Aangezien het CAK kan worden getypeerd als semi overheid, geldt dit ook voor hen. Er vinden momenteel binnen het CAK enkele bezuinigingsregelingen plaats met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden en afschaffen van diverse regelingen binnen het CAK. Deze bezuinigingen kunnen tot ontevredenheid van medewerkers leiden en wellicht gaan deze op zoek naar een andere baan. Ook hierdoor kan het in de toekomst lastig worden om nieuw personeel aan te trekken om de uitstroom op te vangen. Zeker in een tijd van een krappe arbeidsmarkt (CBS, 2018). Dit zou betekenen dat de uitstroom op het KCC verder oploopt.

2.2.5 Technologie

Door de robotisering zijn er tegenwoordig veel meer communicatiekanalen, denk hierbij aan whatsapp, twitter en andere webdiensten (Telematica instituut, 2008). Toch geeft 83% aan liever contact te hebben met mensen dan met een digitaal communicatiemiddel (Accenture, 2016). Desondanks moet er wel rekening gehouden worden met de aanhoudende technologische ontwikkelingen binnen de klantcontactcenter branche, vooral de redelijk eenvoudige vragen kunnen gemakkelijk worden afgedekt met een chatbox of FAQ (Nelen, 2018). Deze ontwikkeling zal ook op het KCC invloed gaan hebben. In de toekomst kan een aantal medewerkers van het KCC daardoor wellicht boventallig worden. Echter, de vraag is of deze uitstroom gewenst of ongewenst is.

De ecologische factor is niet uitgewerkt. Hier is voor gekozen omdat deze factor geen invloed heeft op het vraagstuk.

2.3 Rol HR

De HR afdeling van het CAK bestaat uit 34 medewerkers verdeeld over vier afdelingen. HR-support, recruitment, HRD (development) en advies en beleid. HR advies en beleid neemt volgens de nieuwe rollen van Ullrich en Brockbank (2005) de rol van strategisch partner aan. Volgens Ullrich is "Change agent" een dimensie van strategisch partner. Dit aspect van de strategisch partner houdt zich bezig met het doorvoeren van veranderingen. Juist deze dimensie is belangrijk aangezien er daadwerkelijk iets veranderd moet worden op het KCC. HR dient de aanbevelingen te implementeren en daarna te faciliteren tijdens de verandering. Daarmee wordt bedoeld dat zij het aanspreekpunt moeten zijn voor zowel de medewerkers als teammanagers. Tevens zal er voor sommige nieuwe processen nieuw beleid moeten worden geschreven zodat er transparantie wordt gecreëerd en duidelijkheid.

Recruitment is betrokken bij het werving en selectieproces. Zoals in het 7S model is besproken is dit een uitgebreid proces. Recruitment is vooral betrokken bij de gesprekken, de selectie en administratieve afhandeling met het uitzendbureau. HR Support verzorgt de administratieve verwerking binnen het CAK. Denk hierbij aan het aanmaken van accounts en zorgen dat de medewerker gebruik kan maken van alle faciliteiten. Recruitment en HR-support nemen in dit proces dus de rol van "Administrative expert" aan volgens de rollen van Ullrich en Brockbank (2005).

HRD (development) is verantwoordelijk voor de training die wordt gegeven zodra de nieuwe medewerkers zijn aangenomen. De trainers geven de eerste twee weken theorie training en

daarna volgt een week met bellen onder begeleiding. Na deze training mogen de nieuwe medewerkers de werkvloer op. Tevens zijn zij later in het proces nog betrokken bij diverse andere trainingen voor de medewerkers van het KCC.

De complete HR afdeling heeft dus een belangrijke rol in het vraagstuk op het KCC. Ze zijn verantwoordelijk voor het werven en opleiden van nieuwe medewerkers. Daarnaast zal HR een grote rol spelen in de implementaties op de afdeling en het faciliteren daarvan. In het hoofdstuk implementatieplan kan daar meer over worden gevonden.

2.4 Deelconclusie

Als we naar de situatieschetsen kijken valt een aantal aspecten op. Het personeelsbestand van het KCC bestaat voor meer dan de helft uit flexibele krachten, dit zijn medewerkers met een tijdelijk contract en uitzendkrachten. Daarnaast verschilt de manier van leidinggevend per team, sommige teammanagers motiveren de medewerkers terwijl anderen hen meer instrueren. In de strategie van de organisatie is juist opgenomen dat medewerkers meer autonomie moeten krijgen. Het is ook opmerkelijk dat teammanagers puur een ondersteunende rol hebben op de afdeling maar dat deze toch erg productgericht is in plaats van mensgericht. Hier is dus een disbalans ontstaan tussen de stijl en strategie van het KCC. Ook bij de shared values van de organisatie is er een disbalans geconstateerd aangezien er nu een hiërarchische cultuur heerst waarbij er geen mogelijkheid is voor autonomie, eigen inbreng of het zelf indelen van werk terwijl in de strategie wordt gesproken over een familiecultuur waarbij medewerkers beter zelf het werk kunnen indelen en flexibel kunnen werken waarbij de manager een ondersteunende rol vervult. Deze disbalans kan een oorzaak zijn voor de hoge uitstroom.

Een ander belangrijk knelpunt dat is geconstateerd is de werving en trainingsprocedure. Veel nieuwe medewerkers stromen tijdens of vlak daarna uit omdat zij niet over het gewenste kennisniveau beschikken. Dit is opmerkelijk aangezien er een streng selectieproces aan vooraf gaat dat juist toetst op het bovenstaande. Daarnaast spelen ook de wijzigingen binnen de arbeidsvoorwaarden nog een rol. Onaantrekkelijke arbeidsvoorwaarden kunnen een reden zijn voor medewerkers zijn om te vertrekken.

Ook de externe factoren hebben invloed. Vanwege het dalende werkloosheidscijfer hebben steeds meer mensen een baan. Er ontstaat dus een krapte op de arbeidsmarkt. Hierdoor wordt het voor het KCC dus lastig om nieuw personeel aan te trekken om de hoge uitstroom op te vangen. Daarnaast speelt de ontgroening van de bevolking ook een belangrijke rol in het aantrekken van nieuwe personeel, de beroepsbevolking wordt kleiner dus minder mensen zijn beschikbaar voor werk. Daarnaast is de politieke factor ook nog van belang. De wet en regelgeving rondom de twee belangrijkste uitvoerende taken van het KCC gaat veranderen, dit zal ook grote personele gevolgen hebben. De vraag is natuurlijk welke medewerkers dan de organisatie gaan verlaten en is dat gewenst of ongewenst. Dit verschil wordt later in het theoretisch kader duidelijk gemaakt. Ook zullen vanwege de krappe arbeidsmarkt veel hogeropgeleiden mogelijk het KCC verlaten vanwege betere mogelijkheden elders. Er is geconstateerd dat er momenteel veel hogeropgeleiden werkzaam zijn bij het KCC waardoor dit aspect een belangrijke oorzaak kan zijn voor de hoge uitstroom. Daarnaast zijn er nog enkele andere aspecten die van invloed kunnen zijn op de uitstroom zoals de robotisering. De robotisering kan ervoor zorgen dat veel banen binnen het KCC in de toekomst wellicht geschrapt moeten worden vanwege de

automatisering van processen en diensten. Het is dan vooral belangrijk om te weten welke medewerkers gekenmerkt worden als ongewenste- en welke als gewenste uitstroom.

Al deze factoren kunnen oorzaken zijn voor de uitstroom op het KCC. Maar welke factoren zijn nu echt de belangrijkste oorzaken voor de hoge uitstroom en zorgen ervoor dat de gemaakte investering niet wordt terugverdiend bij nieuwe medewerkers. Kortom, Het is dus belangrijk voor het CAK om goed te analyseren wat voor effect de genoemde ontwikkelingen gaan hebben op de uitstroom zodat zij, gekoppeld aan mogelijke verbeteractiviteiten naar aanleiding van dit onderzoek, hierop kunnen inspelen. Hierdoor wordt het KCC wendbaar voor de toekomst. Als het KCC niet meer voldoende nieuwe medewerkers kan aantrekken heeft dit gevolgen voor het KCC zelf maar ook voor het CAK in het algemeen. Klantcontact is een van de belangrijkste taken van het CAK mede omdat zij deskundig advies geven aan de burgers, als deze taken niet goed worden uitgevoerd zal dit een nadelig effect hebben op het imago van het CAK en de kwaliteit van de dienstverlening.

3. Probleemanalyse

In dit hoofdstuk zal het probleem verder worden toegelicht en geanalyseerd. Op basis daarvan worden de deelvragen besproken. Daarna volgt de doelstelling van het onderzoek en de afbakening.

Uit de situatieschets is naar voren gekomen dat de werkzaamheden van het KCC van belang zijn voor het CAK. Zij zijn namelijk het eerste aanspreekpunt voor de klanten van het CAK. Het is dus belangrijk dat hier goed gekwalificeerd personeel zit. Deze kennis wordt bijgebracht tijdens de intensieve trainingsperiode. Tijdens deze periode stromen veel nieuwe medewerkers al uit. Momenteel is het uitstroompercentage op de afdeling KCC 15%; gemeten tot week 6, 2018 (intern document, 2018). De kosten voor de trainingsperiode bedragen ongeveer €7,200 euro inclusief facility, uren trainers en salaris volgens de afdelingsmanager (persoonlijke communicatie, 2018). Per groep is dit dus ongeveer €100.000 euro. De gemiddelde instroomgroep bedraagt 14 medewerkers, hiervan valt de helft meestal af (persoonlijke communicatie, 2018). De gemaakte investering, zowel geld als kennis, gaat hierbij verloren. Daarnaast moet deze investering opnieuw worden gemaakt aangezien er wederom nieuwe medewerkers moeten worden aangetrokken. Mede daarom is het van belang om de hoge ongewenste uitstroom te verminderen zodat deze kosten in de toekomst veel minder gemaakt hoeven te worden. Uit gesprekken met de afdelingsmanager is vastgesteld dat de gemaakte investering na één jaar is terugverdiend (persoonlijke communicatie, 2018).

Ook zijn veel teammanagers bang dat als deze drukte aanhoudt in de toekomst de werkdruk voor het zittend personeel te hoog wordt (persoonlijke communicatie, 2018). Het gaat dus niet alleen om de kosten die niet worden terugverdiend maar ook om het zittende personeel dat in de toekomst een steeds grotere werkdruk kan gaan ervaren als nieuwe medewerkers blijven uitstromen.

In de deelconclusie van het vorige hoofdstuk zijn al enkele mogelijke oorzaken naar voren gekomen. Zoals benoemd in de situatieschets is er een disbalans geconstateerd tussen de strategie, stijl en shared values van de organisatie. De stijl van de leidinggevende verschilt met de beschreven strategie van het CAK. Ook de shared values binnen de organisatie komen niet overeen met de strategie. Daar zouden eventuele oorzaken kunnen liggen met

betrekking tot het hebben van weinig autonomie, de hiërarchische cultuur of wisselende leiderschapsstijlen. Al deze factoren kunnen ervoor zorgen dat medewerkers snel uitstromen en zoals eerder genoemd zorgt dit voor veel extra kosten voor het KCC naast de al gemaakte investering..

In de theorie kunnen ook nog andere eventuele oorzaken worden gevonden die worden meegenomen in het daadwerkelijke onderzoek. Op die manier kunnen er verschillende oorzaken worden getoetst en wellicht uitgesloten. Er is ook geconstateerd dat er omgevingsfactoren zijn die invloed hebben op de uitstroom binnen het KCC, zoals de aantrekkende arbeidsmarkt, de politieke beslissing over de Wmo en Wlz die zorgt voor veranderingen binnen het personeelsbestand van het KCC en de hogeropgeleiden die een andere baan zoeken. Ook kan de automatisering van processen in de toekomst nog lastig worden voor het KCC aangezien een aantal medewerkers dan noodgedwongen weg moet. Al deze factoren kunnen van invloed zijn op de uitstroom. Het is dus belangrijk om bovenstaande nader te onderzoeken en mee te nemen in het onderzoek.

Op enkele bovenstaande punten heeft het KCC al verbeteringen doorgevoerd. Zo is er onlangs een wijziging geweest binnen de verlof procedure. Er worden sinds kort meer verlofuren opgenomen in het rooster waardoor meer medewerkers verlof kunnen aanvragen. Tevens zijn er ook zogenaamde “pauze 15” momenten ingelast (persoonlijke communicatie, 2018). Deze zijn bedoeld om de medewerker even te laten bijkomen na heftige emotionele gesprekken of drukke periodes. Deze kunnen zij zelf inzetten wanneer zij willen om de regelmogelijkheden te vergroten.

Ondanks dat het KCC actie heeft ondernomen blijft de uitstroom dus aanhouden. Het is belangrijk om de mogelijke oorzaken die uit de situatieschets naar voren zijn gekomen te onderzoeken. Door deze constatering en het financiële aspect is de volgende hoofdvraag tot stand gekomen: *Wat zijn de oorzaken van het hoge verloop onder nieuwe medewerkers binnen het KCC van het CAK en hoe kan hier op worden geanticipeerd?*

3.1 Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er verschillende deelvragen opgesteld, deze zijn als volgt:

- Wat is disfunctioneel verloop?
- Hoe wordt verloop aangepakt in andere KCC's?
- Welke factoren zetten aan tot verloop en welke zijn beïnvloedbaar?
- Welke factoren zetten aan tot verloop en zijn niet beïnvloedbaar?
- Wat is de rol van de leidinggevende met betrekking tot de uitstroom?

De eerste twee deelonderwerpen zullen worden beantwoord aan de hand van deskresearch. Met deskresearch wordt bedoeld het literatuuronderzoek (theoretisch kader) voorafgaand aan het echte onderzoek (de enquête). Hier is het van belang om vooral antwoord te krijgen op de vraag wat er wordt bedoeld met ongewenste uitstroom en wat de gevolgen zijn als het probleem niet wordt opgelost. De deelvraag met betrekking tot de uitstroom in andere KCC's wordt behandeld met behulp van een best practice.

De overige drie deelvragen worden beantwoordt door middel van fieldresearch. Met fieldresearch wordt het daadwerkelijke onderzoek onder de medewerkers bedoeld om de

verschillende mogelijke oorzaken uit de situatieschets en theoretisch kader te toetsen. De resultaten die hier uit voortkomen zijn de basis voor het beantwoorden van deze deelvragen. Tevens zullen de fieldresearch deelvragen worden onderbouwd met enkele theorieën die naar voren zijn gekomen in het literatuuronderzoek.

3.2 Doelstelling

Aan het eind van het traject zal er een antwoord komen op de vraag wat de voornaamste oorzaken zijn voor de hoge uitstroom onder nieuwe medewerkers bij het CAK. Op basis hiervan zullen er adviezen worden aangedragen die de organisatie kan meenemen in de implementatie. De doelstelling van het adviesrapport is om de uitstroom onder nieuwe medewerkers te verminderen en de factoren die uitstroom veroorzaken te elimineren of positief te beïnvloeden. Hierdoor hoeft er minder geïnvesteerd te worden in het aantrekken van nieuwe medewerkers aangezien medewerkers langer werkzaam zijn bij het KCC. Het rendement van de gemaakte investering zal dus omhoog gaan.

De concrete SMART doelstellingen zijn dus als volgt:

1. De voornaamste oorzaak van de hoge uitstroom onder nieuwe medewerkers is in kaart gebracht op 13 augustus 2018.
2. Het rendement van de gemaakte investeringen is in januari 2019 omhoog gegaan.

Of het rendement omhoog is gegaan kan worden gemeten aan de hand van het aantal medewerkers dat langer dan 1 jaar in dienst is in januari 2019 vergeleken met januari 2018.

3.3 Afbakening

Er is gekozen om te focussen op de groep nieuwe medewerkers die minder dan 1 jaar werkzaam zijn bij het KCC. Juist bij deze groep is de ongewenste uitstroom hoog. Aangezien er wordt geïnvesteerd in deze nieuwe medewerkers zit hier het voornaamste probleem van het KCC. 15% van de nieuwe medewerkers (gemeten tot 6 februari 2018) was al weg nadat zij op 1 januari waren gestart. Daarnaast laten cijfers uit 2017 zien dat er veel mensen korter dan een jaar werkzaam zijn op het KCC. Bij deze groep wordt de gemaakte investering niet terug verdiend. Mede daardoor zal het onderzoek zich richten op deze specifieke groep medewerkers. Bij deze groep kan namelijk de meeste winst worden behaald. Ook de praktijkbegeleiders worden meegenomen aangezien zij dezelfde taken hebben als de medewerkers van het KCC. Het enige verschil tussen hen is dat de praktijkbegeleiders ook nog nieuwe medewerkers moeten coachen. Juist omdat de praktijkbegeleider een extra rol en veel inhoudelijke kennis heeft binnen het KCC, zijn deze medewerkers waardevol om te behouden. Teammanagers en quality coaches worden buiten beschouwing gelaten aangezien het takenpakket verschilt met die van de medewerkers van het KCC. Zij zijn ter ondersteuning op de afdeling en hebben geen contact met de klant.

De groep medewerkers die al langer dan één jaar werkzaam is bij het KCC zal wel worden meegenomen om te kijken of er verschillen of overeenkomsten zijn tussen de twee groepen.

4. Theoretisch Kader

Uit de situatieschets zijn al enkele mogelijke oorzaken voor de hoge uitstroom naar voren gekomen,. Een aantal van deze factoren zullen ook terugkomen in dit hoofdstuk. Daarnaast wordt er gekeken wat er in de literatuur nog meer bekend is over het begrip uitstroom. Al deze oorzaken worden vervolgens getoetst in de enquête.

Als eerste wordt het begrip verloop of uitstroom verder toegelicht. Het begrip uitstroom kan worden omschreven als: *‘Een proces waarbij de medewerker, of een groep medewerkers de organisatie verlaat. Dat kan zijn door ontslag maar bijvoorbeeld ook door pensioen of verandering van loopbaan’* (Kluijtmans, 2014, pp. 185).

Verloop kan op verschillende manieren worden geïnterpreteerd maar in dit onderzoek ligt de nadruk op ongewenste uitstroom. Hiermee bedoelen we de nieuwe medewerkers bij het KCC die binnen een jaar of eerder de organisatie weer verlaten aangezien dan de gemaakte investering nog niet terug is verdiend. Als eerste zal dit verschil verder worden toegelicht.

4.1 Functioneel versus disfunctioneel

Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten uitstroom volgens Noomen (2004); natuurlijk verloop, functioneel verloop en disfunctioneel verloop. *Natuurlijk verloop* kan worden gekenmerkt als verloop dat lastig is te beïnvloeden. Deze medewerkers gaan met pensioen, raken arbeidsongeschikt of komen te overlijden. *Functioneel verloop* betreft de medewerkers die overbodig zijn geworden voor de organisatie. Denk hierbij aan boventalligheid, disfunctioneren of een reorganisatie. Met name de medewerkers die vallen onder de categorie disfunctioneren ziet de organisatie als functioneel verloop. Zij voeren de functie niet goed uit en storen andere collega's op de werkvloer. Als deze medewerkers vertrekken hebben zij een functionele waarde bij vertrek. De laatste groep – *disfunctioneel verloop* – heeft betrekking op het vrijwillig vertrek van medewerkers bij de organisatie. Vanwege investeringskosten, kennis en ervaring kan dit ongewenst en kostbaar zijn. Deze laatste groep komt overeen met het probleem op het KCC. Uit de probleemanalyse is naar voren gekomen dat de kosten die gemaakt worden tijdens de trainingsperiode niet worden terugverdiend en al sneller dan één jaar weer zijn vertrokken. Dit onderzoek focust dus op het disfunctionele verloop onder nieuwe medewerkers.

4.2 Disfunctioneel: Intern of extern

Het is ook belangrijk onderscheid te maken tussen de medewerkers die doorgroeien binnen het CAK of daadwerkelijk de organisatie verlaten. Met disfunctioneel verloop wordt in dit onderzoek het externe personeelsverloop bedoeld. Dit zijn dus de medewerkers die na een tijdsperiode van korter dan één jaar de organisatie verlaten. Medewerkers die het KCC verlaten maar elders binnen het CAK aan de slag gaan wordt in dit onderzoek dus niet bestempeld als disfunctioneel verloop maar als functioneel verloop.

4.3 Oorzaken disfunctioneel verloop: Persoonfactoren

Er kunnen verschillende oorzaken zijn waarom een medewerker besluit een organisatie te verlaten. Maertz en Griffeth (2004) gebruiken een raamwerk om een verklaring te geven aan krachten die zorgen voor personeelsbehoud- en verloop. Een medewerker vergelijkt deze krachten met de huidige organisatie en eventueel een andere organisatie. Er zijn in totaal acht krachten die invloed kunnen hebben op personeelsverloop.

4.3.1 Affectieve krachten

Deze krachten zijn gericht op de mentale/emotionele gezondheid van een medewerker. Slechte emotionele gesteldheid leidt tot disfunctioneel verloop. Emoties worden vaak niet opgenomen in een medewerker tevredenheid onderzoek maar spelen volgens Maertz en Griffeth (2004) wel een belangrijke rol hierin. Uit de verkennende gesprekken met de managers is naar voren gekomen dat deze emotionele factoren ook daadwerkelijk een grote impact hebben op de uitstroom. Zij hebben veel meldingen ontvangen over een verstoorde werk- privé balans. Een werk-privé conflict kan worden aangeduid als: *“the extent to which work and family roles are incompatible and interfere with one and other”* (Greenhaus & Beutell, 1985). Ofwel in welke mate privé en werk met elkaar verenigbaar zijn en wanneer zij in conflict zijn met elkaar. Burke (1988) toonde aan dat een verstoorde werk- privé balans de intentie om vrijwillig de organisatie te verlaten verhoogt. Deze krachten sluiten goed aan op het KCC omdat als de werkdruk te hoog komt te liggen medewerkers wellicht te maken krijgen met een verstoorde werk-privé balans.

4.3.2 Berekende krachten

Dit zijn de krachten waarbij een medewerker nadenkt of de belangrijke waarden en doelstellingen behaald kunnen worden (Maertz en Griffeth, 2004). Als de medewerker hierbij een negatief gevoel ervaart zal dit leiden tot uitstroom. De medewerker weegt hierbij vooral af of het voor hem gunstig is om te blijven in verband met doorgroeimogelijkheden en de kosten die gemaakt moeten worden als hij nu de organisatie zal verlaten. Hiermee wordt bedoeld het zoeken van een nieuwe baan. Bij een medewerker die al langer in dienst is kunnen deze kosten bijvoorbeeld een terugbetalingsregeling zijn voor een gevolgde studie. Geen of weinig doorgroeimogelijkheden zijn binnen een organisatie of afdeling volgens mkb-professionals de belangrijkste reden dat medewerkers uit dienst gaan, naast pensionering (HRexpert, 2017).

4.3.3 Contractuele krachten

Deze krachten richten zich op de aangenomen plichten in het psychologisch contract dat is gesloten tussen beide partijen. Hiermee worden de verwachtingen bedoeld die de werknemer heeft van de werkgever en andersom (Kluijtmans, 2014). Robinson e.a. (1994) beschrijven deze contractuele krachten als het geheel van wederzijdse verwachtingen – impliciet en expliciet – over rechten en plichten waaraan een werknemer en werkgever denken gehouden te zijn. Als de medewerker vindt dat de werkgever zijn eerdere verwachtingen niet waarmaakt, wordt dat als onrechtvaardig beschouwd en zullen daardoor minder gemotiveerd zijn (Adams, 1964). Dit kan uiteindelijk leiden tot disfunctioneel verloop.

In de situatieschets kwam al naar voren dat het KCC met een grote flexibele schil werkt, deze flexibele schil bestaat voor meer dan de helft uit uitzendkrachten. Uitzendkrachten hebben een ander psychologisch contract dan de medewerkers in dienst van het CAK. Rousseau (1995) heeft een indeling gemaakt van diverse contractvormen. Een groep daarvan zijn de uitzendkrachten ofwel ‘shorttime outsiders’ genoemd, zij hebben een transactioneel contract en daarom een lage emotionele betrokkenheid bij de organisatie. Medewerkers met een relationeel contract ofwel de ‘longterm insiders’ hebben een hoge emotionele betrokkenheid bij de organisatie. Dit zijn de medewerkers met een vast contract. Het kan dus zo zijn dat een lage emotionele betrokkenheid een indicator kan zijn van disfunctioneel verloop.

4.3.4 Gedragskrachten

De wens om ontslag te vermijden, vanwege de kosten. De kosten kunnen ontstaan door gebeurtenissen in het verleden of omdat de organisatie waarde hecht aan betrokken personeel dat lang werkzaam blijft bij de organisatie. Als medewerkers hoge kosten ervaren als zij ontslag willen nemen gaan zij investeren in deelname binnen de organisatie. Als een medewerker lage kosten ervaart om ontslag te nemen is de werknemer dus eerder geneigd om de organisatie te verlaten.

4.3.5 Bindende krachten

De motivatie om bij een organisatie te blijven of te verlaten is afhankelijk van de verbondenheid met directe collega's en andere groepen binnen de organisatie. Verbondenheid met collega's en andere groepen loopt parallel aan de verbondenheid met de organisatie. Als deze verbondenheid ontbreekt zal de medewerker eerder geneigd zijn om de organisatie te verlaten. Ondanks dat de managers spreken van een goede werksfeer op de afdeling, is het werk in drukke periodes toch vooral individualistisch. Er wordt vooral op eigen eilandjes gewerkt. Medewerkers met een sociale oriëntatie werken om sociale connecties op te bouwen (Kluijtmans, 2014), zij zullen deze bindende krachten niet ervaren en kunnen dus uitstromen. Als er geen sprake is van bindende krachten maar er wel een hoge alternatieve kracht aanwezig is bij een medewerker, is de kans groot dat de medewerker zal uitstromen. Aangezien de arbeidsmarkt weer aantrekt is het aanbod voor alternatieven veel groter. Dit speelt ook een rol in de uitstroom van medewerkers.

Recent onderzoek geeft aan dat deze bindende kosten ook economisch kunnen zijn, zoals pensioenvoordelen, of een aanpassing die verband houdt met het opofferen van het voordeel van bedrijfsspecifieke training en ambtstermijn (Shore et al., 2000).

4.3.6 Alternatieve krachten

De doeltreffendheid van een medewerker betreffende het verkrijgen van alternatieve functies buiten de organisatie. Hoge doeltreffendheid en effectiviteit leiden tot personeelsverloop aangezien een medewerker snel een andere baan kan vinden. Deze krachten spelen een grote rol op het KCC. Zoals in de externe analyse is opgemerkt trekt de arbeidsmarkt weer aan. Alternatieve mogelijkheden kunnen een belangrijke rol spelen bij medewerkers die de organisatie willen verlaten. Wanneer een medewerker geen goed alternatief heeft wegen de bindende krachten zwaarder tegen het verlaten van de organisatie (Lee & Mitchell, 1994). Wanneer er wél sprake is van een alternatief zal de medewerker rationeler omgaan met de overweging. Deze krachten kunnen spelen bij de hogeropgeleiden binnen het KCC zoals in de situatieschets is geconstateerd. Zij kunnen vanwege de aantrekkelijke arbeidsmarkt geïnteresseerd zijn in alternatieven en kunnen deze of de bindende krachten ervaren.

4.3.7 Normatieve krachten

het voldoen van gedeelde verwachtingen buiten de organisatie. Er vanuit gaande dat er motivatie is om te voldoen aan deze externe verwachtingen heeft dit invloed op personeelsverloop. Hiermee wordt bedoeld dat vrienden en familie vaak een bepaalde verwachting hebben over hoe er ontslag moet worden genomen, als de medewerker deze verwachtingen wil waarmaken zal hij eerder geneigd zijn om uit te stromen.

4.3.8 Morele krachten

Deze krachten hebben te maken met de normen en waarden van een medewerker. Dit verschilt van 'vaak wisselen van een baan is goed' tot 'het trouw zijn aan een organisatie is belangrijk'. Vaak wisselen van baan zal inhouden dat een medewerker de organisatie na korte tijd weer zal verlaten terwijl een medewerker die trouw is aan een organisatie hier langer zal blijven werken.

4.4 Oorzaken disfunctioneel verloop: omgevingsfactoren

Vaak hebben werk gerelateerde factoren meer invloed op uitstroom dan de persoonlijke redenen (Kluijtmans, 2014). Voorgaande krachten zijn voortkomend uit de persoon zelf en zijn of haar beweegredenen om de organisatie te verlaten. Niet alle bovenstaande krachten zullen van invloed zijn op het disfunctionele verloop op het KCC. Hoewel deze krachten een belangrijke indicator zijn voor bepaald gedrag van een medewerker en de intentie om de organisatie te verlaten, hebben situationele factoren ook veel invloed op dit gedrag. Zo zijn er zogenaamde 'shocks' die van invloed kunnen zijn op disfunctioneel verloop (Hom & Griffeth, 1991). Deze shocks zijn externe omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op het personeelsverloop. Deze shocks kunnen zowel negatief als positief zijn. Om achter deze 'shocks' te komen is het belangrijk om naast bovenstaande krachten ook verder in te gaan op de omgevingsfactoren. Wat zijn de zogenaamde "push" factoren die ervoor zorgen dat medewerkers de organisatie verlaten.

Attribute	1	2	Path 3	4A	4B
Initiating event	Shock	Shock	Shock	Job dissatisfaction	Job dissatisfaction
Script/plan	Yes	No	No	No	No
Image violation	Irrelevant	Yes	Yes	Yes	Yes
Relative job dissatisfaction	Irrelevant	Irrelevant	Yes	Yes	Yes
Alternative search	No	No	Yes	No	Yes
Offer or likely offer	No	No	Yes	No	Yes
Time	Very short	Short	Long	Medium	Long

Afbeelding 1: Raamwerk van shocks en werktevredenheid (Hom & Griffeth, 1991)

Zoals hierboven in de afbeelding wordt weergegeven zijn er verschillende shocks te onderscheiden. Deze shocks kunnen zijn; tijd, zoektocht naar alternatieven, aanbod van alternatieven, relatieve baanontevredenheid, levensfase en overeenkomst met vooraf geschetst beeld. Er zijn vier standaardpatronen te onderscheiden:

Patroon 1: De medewerker verlaat de organisatie zonder rekening te houden met alternatieven zowel binnen als buiten de organisatie. Ook werktevredenheid is niet relevant als deze shock centraal komt te staan. Er gebeurt simpelweg iets in het privé leven waardoor de medewerker afscheid neemt van de organisatie. Dit kan zijn dat de medewerker gaat verhuizen naar het buitenland of fulltime moet zorgen voor een ziek familielid (Hom & Griffeth, 1991).

Patroon 2: De medewerker verlaat de organisatie wederom zonder alternatieven te overwegen. Dit komt door een aantasting in het waarde beeld van de medewerker en een herstructurering van sociale contacten binnen de organisatie. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat een medewerker wordt uitgesloten van een promotie waardoor hij besluit de organisatie te verlaten (Hom & Griffeth, 1991).

Patroon 3: Een shock binnen dit patroon leidt tot imagoschade tussen de medewerker en de organisatie. De medewerker vergelijkt zijn huidige functie met alternatieve functies buiten de organisatie. Hierbij kan het ook gaan om een aangeboden functie. Ondanks tevredenheid over de werkzaamheden kan de medewerker ervoor kiezen om de organisatie te verlaten (Hom & Griffeth, 1991).

Patroon 4a/b: Lagere tevredenheid over de werkzaamheden is binnen deze groep de oorzaak van vrijwillige uitstroom. De medewerker wordt bewust over ontevredenheid omtrent werkzaamheden en besluit de organisatie te verlaten (Hom & Griffeth, 1991).

Uit de interne analyse kwam naar voren dat veel medewerkers wegens een verstoorde werk – privé balans uitstromen. Daarnaast werd er ook gesproken over een mismatch tussen de verwachte functie en de realiteit. In de externe analyse werd er gesproken over ruimte op de arbeidsmarkt waardoor mensen met een hoger opleidingsniveau relatief vaker op zoek gaan naar alternatieven buiten de organisatie. Deze medewerkers zijn op zoek naar alternatieven die beter aansluiten bij de gevolgde opleiding. Volgens het raamwerk zijn dus vooral patroon 3 en 4 van toepassing op het hoge verloop binnen het KCC. Binnen patroon 3 en 4a/b verlaat 91 procent van de medewerkers de organisatie onverwachts Holtom et al. (2005).

4.5 Motivatie en ongewenste uitstroom

Medewerkers die gemotiveerd zijn, zijn uiteraard meer betrokken bij de organisatie. Het omgekeerde is ook waar; als medewerkers niet gemotiveerd zijn zullen zij sneller uitstromen. Bij betrokken medewerkers is het 87% minder waarschijnlijk dat zij vertrekken (HAYS, 2018). Volgens de theorie van Herzberg (1959) zijn er twee groepen, dissatisfiers en satisfiers die invloed hebben op de motivatie van een medewerker. De eerste groep (dissatisfiers) heeft te maken met de context- en hygiëne factoren. Dit zijn factoren zoals arbeidsomstandigheden, beloning, status, veiligheid en relaties met collega's en leidinggevende. Als deze factoren niet aanwezig zal dit tot ontevredenheid en demotivatie leiden bij de medewerkers. Echter, als deze factoren wél aanwezig zijn is de medewerker niet per se tevreden of gemotiveerd. Als deze dissatisfiers in beperkte mate aanwezig zijn op de afdeling KCC kan dit dus leiden tot de intentie tot uitstroom. De satisfiers (waardering, doorgroeimogelijkheden en autonomie) zorgen volgens Herzberg (1959) wel voor gemotiveerde medewerkers.

Om deze theorie te toetsen is het belangrijk om erachter te komen wat zowel de dissatisfiers als satisfiers zijn bij het KCC. Op basis daarvan kan er een analyse worden gemaakt van wat er nodig is om de dissatisfiers positief te beïnvloeden en de satisfiers te stimuleren. Hierdoor zal de uitstroom verminderen en kunnen nieuwe medewerkers beter worden behouden op het KCC.

4.5.1 Dissatisfiers: Beloning

Beloning is voor veel medewerkers een belangrijke motivatie. Deze kan wordt uitgedrukt in geld maar ook in de vorm van een opleiding, meer verantwoordelijkheden met betrekking tot de functie of een simpel compliment. Als deze factoren niet aanwezig zijn of in beperkte mate zorgt dat voor demotivatie en ontevredenheid. Beide kunnen een indicator zijn voor disfunctioneel verloop. Het gaat bij een beloning ook vooral om de verwachting die een medewerker heeft. Als een medewerker een bepaalde inspanning levert verwacht hij daarvoor beloond te worden (Vroom, 1964). Medewerkers zullen meer gemotiveerd zijn als de beloning een individuele waarde heeft. Hierdoor worden zij bewust van het verband tussen hun inspanning en het resultaat. Tevens is het belangrijk om te weten dat beloning niet voor iedere medewerker hetzelfde is. Elke medewerker heeft een andere perceptie en daar moet de werkgever rekening mee houden. Als dit niet wordt gedaan zullen medewerkers alsnog ontevreden zijn en wellicht uitstromen.

4.5.2 Dissatisfiers: arbeidsomstandigheden

Goede arbeidsomstandigheden zijn essentieel voor het uitvoeren van werk. Het zorgt ervoor dat medewerkers productiever en gezonder zijn. Het gaat hier om factoren zoals een goede bureaustoel, klimaat op kantoor, verlofmogelijkheden en pauzes. Als één van deze factoren niet in orde is, zal dit voor demotivatie zorgen. Vooral het aspect 'aandacht voor arbeidsomstandigheden' speelt een grote rol in het personeelsverloop. Wanneer de teammanagers duidelijk het belang van een gezonde werkomgeving erkennen, zal dit zorgen

voor behoud van personeel. Als ze dit niet doen, kan dit zorgen voor uitstroom (PRESEARCH, 2018).

4.5.3 *Satisfiers: doorgroeimogelijkheden*

De omgeving van organisaties verandert continu, dus ook de omgeving van het CAK. Het CAK voert regelingen uit in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Als deze regelingen wijzigen, wijzigt ook het takenpakket van de KCC medewerker. Hierdoor is het van belang dat medewerkers meegaan met de verandering. Dit is niet alleen belangrijk voor de organisatie maar ook voor de medewerker zelf. Volgens Herzberg (1959) hebben mensen de behoefte om te groeien. Door middel van goede doorgroeimogelijkheden kunnen mensen zich blijven ontwikkelen. Hierdoor blijven medewerkers ook langer bij een organisatie werkzaam. Daarnaast is eerder ook al aangegeven dat het gebrek aan doorgroeimogelijkheden de grootste reden is voor uitstroom onder medewerkers. Door het faciliteren van voldoende doorgroeimogelijkheden binnen het KCC kunnen nieuwe medewerkers wellicht beter worden behouden.

4.5.4 *Satisfiers: waarde voor waardering*

Het waarderen van medewerkers is een belangrijk aspect van de arbeidsrelatie. Als zij waardering krijgen voor het werk dat zij verrichten, stellen zij zich vaak gemotiveerder op. Toch wordt het nog niet vaak genoeg gedaan. Dit kan demotiverend werken als er geen begrip is voor de medewerker. Net zoals de doorgroeimogelijkheden kan ook waardering/erkenning worden gevonden in de behoeftepiramide van Maslow (1943). Deze piramide laat zien wat voor behoeftes mensen hebben. Als medewerkers niet genoeg waardering krijgen maar wel behoefte hier aan hebben, is dit vaak een goede indicator voor uitstroom.

4.5.5 *Satisfiers: Uitdaging*

Veel medewerkers vinden uitdagend werk belangrijk aangezien het een belangrijke rol speelt bij de keuze van blijven of vertrek binnen een organisatie (Preenen, De Pater & Van Vianen, 2008a). Uitdaging kan het best worden omschreven als het uitvoeren van taken die nieuw zijn, die vaardigheden vereisen die een persoon nog niet volledig beheerst, waarbij een medewerker veel autonomie heeft en vaak een grotere verantwoordelijkheid met zich meebrengen (Van Vianen, De Pater, & Preenen, 2008b). Echter, het is moeilijk een specifieke functie zoals medewerker KCC uitdagender te maken aangezien het werk via vaste kaders is ingeregeld. Werkherstructurering kan worden ingezet om functies uitdagender te maken (Noomen, 2004). Daarmee wordt voorkomen dat medewerkers telkens met hetzelfde werk worden belast.

Daarnaast kunnen taken van horizontale functies worden overgenomen (taakverbreding). Hierbij worden enkele taken overgenomen van ander soort gelijke functie. Als laatste kunnen er nog taken worden toegevoegd van een ander karakter zoals planningstaken. Dit wordt taakverrijking genoemd. Door één of meerdere van deze herstructureringsmaatregelen toe te passen zal de medewerker van het KCC een uitdagender functiepakket krijgen. Hierdoor blijft de medewerker gemotiveerd en zal daardoor minder snel uitstromen.

4.5.6 *Satisfiers: autonomie*

Volgens Herzberg (1959) zorgt autonomie ervoor dat medewerkers beter de werkzaamheden kunnen uitvoeren. Ze krijgen dan meer verantwoordelijkheid om de taken uit te voeren. Autonomie is dus een satisfier. Ondanks dat het takenpakket van een

medewerker van het KCC vrijwel vastligt is het toch interessant om te kijken waar nog mogelijkheden zitten. Juist hierdoor kan de werkdruk worden verlaagd en motiveert het mensen om naar hun werk te gaan. Het is van belang te toetsen of medewerkers hier ook hetzelfde over denken of toch meer waarde hechten aan de andere satisfiers die van invloed zijn op het werk.

4.6 Werkdruk

Naast het acht krachten model, de shocks en motivatie is ook werkdruk nog van invloed op de uitstroom. Werkdruk kan leiden tot cynisme op de werkvloer. Cynisme kan op haar beurt zorgen voor een hoger verloop volgens een onderzoek van de vrije universiteit. (personeelsnet, 2014)

Uit diverse exitgesprekken kwam al naar voren dat er ook een hoge werkdruk op de afdeling heerst. Een hoge werkdruk zorgt onder medewerkers voor veel stress. Werkdruk is de verstoring tussen werkbelasting en de belastbaarheid van de werknemer (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, z.j.). De manier waarop iemand met belasting omgaat, is zijn belastbaarheid. Wat iemand aan belasting kan hebben wordt voor het grootste gedeelte door aanleg, geestelijke en lichamelijk ontwikkeling bepaald. Het is dus persoon specifiek (Kluijtmans, 2014).

Op het KCC zijn de werkzaamheden routinematig maar erg intensief. Er moet snel geschakeld worden en klanten kunnen soms emotioneel reageren. Het is dus logisch dat medewerkers enige vorm van werkdruk ervaren. Om deze werkdruk weg te nemen moet er altijd goede opvang zijn voor de medewerkers en ruimte voor pauze. Vanwege de drukte op de afdeling is hier vaak niet genoeg tijd voor. Medewerkers moeten zich aan vaste pauzes houden die niet lang genoeg zijn om daadwerkelijk tot rust te komen. Daarnaast spelen ook persoonlijke omstandigheden of situaties vaak nog een rol, denk hierbij aan de thuissituatie.

Als deze factoren voor een langere tijd aanwezig zijn kan dit leiden tot burn-out klachten. Medewerkers vallen of in het verzuimtraject of kiezen wellicht voor een andere baan waarbij de werkdruk minder hoog ligt. Juist om deze uitstroom (of uitval) tegen te gaan is het belangrijk werkdruk te verminderen. Het Ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid (z.j.) stelt dat medewerkers meer ruimte in het regelen van de eigen werkzaamheden moeten krijgen. Daarnaast benadrukken zij ook verschillende cursussen als timemanagement en assertiviteit. Als medewerkers van het KCC meer autonomie krijgen zal de werkdruk waarschijnlijk omlaag gaan.

Aangezien dit hoge verloop al voor een lange tijd een factor is, krijgt de huidige bezetting te maken met een hoge werkdruk. Juist omdat de nieuwe instroom beperkt is wordt de kans op een te hoge werkdruk steeds groter.

4.7 Best Practice

In situatieschets kwam al naar voren dat uitstroom geen onbekend begrip is in de klantcontactcenterbranche. Zo ook bij het KCC van het UWV. Daar was de uitstroom ook hoog. Zo kwam het UWV erachter dat veel uitzendkrachten een grotere afstand hadden tot de arbeidsmarkt. Naar aanleiding hiervan werd besloten om voor het werven en re-integreren van deze mensen expliciet beleid te maken. Er is vanaf dat moment sterk gestuurd op mensen uit deze doelgroep die gemotiveerd en enthousiast waren. Vervolgens is er een erkend opleidingsprogramma opgezet binnen het UWV KCC. Dit programma kent verschillende fases beginnend bij de instroom. Als eerste wordt er bepaald of er een

voorschakeltraject nodig is, hiermee wordt gekeken of de medewerker klaar is voor re-integratie, zo niet? Dan volgt er een re-integratie opleiding. Als deze opleiding met voldoende resultaat is afgerond, zal het reguliere uitzendbureau de werkzoekende verder opleiden met behulp van het UWV. Na 10 dagen wordt er gekeken of de nieuwe medewerker gekwalificeerd is om te werken op het KCC UWV (Kennisbank Sociale innovatie, 2009).

Het programma staat van te voren vast. De les- en coaching dagen zijn vooraf bepaald. Hierdoor krijgen alle deelnemers veel individuele aandacht. Daarnaast zorgt deze vaste opleidingsstructuur voor veel duidelijkheid onder de nieuwe medewerkers. Communicatie is dus ook een essentieel punt binnen dit opleidingsprogramma.

Er wordt opgeleid op vijf niveaus gedurende het opleidingsprogramma van het UWV KCC: klassikale bijeenkomsten, een e-learning, praktijkopdrachten (sluiten zoveel mogelijk aan op praktijksituaties van UWV), praktijkervaring en coaching 'on the job' (onderdeel van het reguliere werk) en een persoonlijk ontwikkelplan. (Kennisbank Sociale innovatie, 2009).

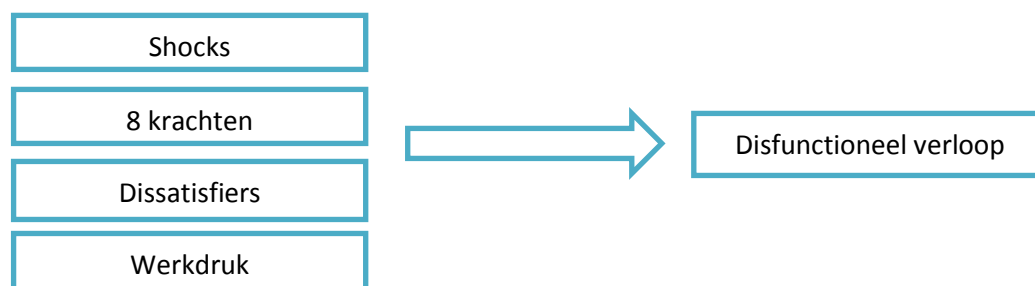
Van elke deelnemer wordt verwacht dat hij of zij een opleidingsovereenkomst op basis van het persoonlijk opleidingsbudget afsluit met de uitzendpartner. Hierin wordt vastgelegd wat er van de medewerker wordt verwacht en wat er gebeurt als deze halverwege het traject afhaakt. Deze overeenkomst zorgt voor "commitment".

Door de invoering van dit opleidingsprogramma is het uitstroompercentage aanzienlijk gedaald. Daarnaast zijn 95% van de deelnemers aan dit programma geslaagd en momenteel werkzaam op het KCC. De instroom bestaat nu voor uit 50% uit mensen met een langere afstand tot de arbeidsmarkt (Kennisbank Sociale innovatie, 2009).

4.8 Voorlopig model

Hieronder zal een voorlopig conceptueel model worden besproken op basis van de gevonden theorie over disfunctioneel verloop. Dit model zal de basis zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag: *Wat zijn de oorzaken van het hoge verloop onder nieuwe medewerkers binnen het KCC van het CAK en hoe kan hier op worden geanticipeerd?*

De oorzaken naar voren gekomen uit de situatieschets kunnen worden onderverdeeld in onderstaand model. Zo kunnen "weinig regelmogelijkheden" worden gecategoriseerd als dissatisfiers en de aantrekkende arbeidsmarkt als een shock.



De verwachting is dus dat de acht krachten die zorgen voor personeelsverloop, de shocks, dissatisfiers op de afdeling en de werkdruk een belangrijke rol spelen bij de hoge uitstroom op het KCC.

5. Methodologie

Om daadwerkelijk een antwoord te krijgen op de vraag wat de oorzaken zijn voor de hoge uitstroom binnen het KCC wordt er een onderzoek uitgevoerd op de afdeling. In dit hoofdstuk zal de onderzoeksopzet worden besproken.

5.1 Vooronderzoek

Volgens Baarda (2014) is het belangrijk om eerst vooronderzoek te doen. Uit het vooronderzoek (verkennende gesprekken managers) zijn verschillende oorzaken naar voren gekomen die voor uitstroom onder nieuwe medewerkers kunnen zorgen op het KCC; de eerder geconstateerde disbalans tussen de strategie, stijl en shared values van de organisatie zal meegenomen worden in het daadwerkelijke onderzoek. Factoren zoals weinig autonomie, verstoorde werk- privé balans of medewerkers blijken het kennisniveau niet aan te kunnen zullen in concrete vragen gesteld worden. Tijdens het verwerken van de interviews zijn namen weggelaten zodat antwoorden niet herleidbaar zijn. De interviews zijn zorgvuldig getranscribeerd en de resultaten zijn gebruikt om de situatieschets en de probleemanalyse te verduidelijken.

5.2 Deskresearch

Naast het vooronderzoek heeft er ook deskresearch plaatsgevonden in de vorm van een literatuuronderzoek. Hierbij zijn verschillende studieboeken geraadpleegd en zijn er bronnen op internet opgezocht. Al deze informatie is geparafraseerd en verwerkt in het vorige hoofdstuk, het theoretisch kader. Uit het literatuuronderzoek zijn enkele oorzaken naar voren gekomen voor de uitstroom; persoonsfactoren (acht krachten model), omgevingsfactoren (shocks), werkdruk en factoren die zorgen voor demotivatie (zie paragraaf 4.8). Aangezien er gebruik wordt gemaakt van toetsend onderzoek zullen de mogelijke oorzaken die naar voren zijn gekomen uit het vooronderzoek en literatuuronderzoek onder de medewerkers worden getoetst. Dit wordt gedaan aan de hand van een enquête (kwantitatieve onderzoeksmethode).

Daarnaast zijn er diverse reviewsites onderzocht waar CAK vacatures plaatst. Om de ervaringen van oud-medewerkers te onderzoeken. Om daadwerkelijk ook oud-medewerkers te kunnen spreken is er contact opgenomen met het uitzendbureau. Deze informatie is juist bruikbaar omdat deze medewerkers het KCC al hebben verlaten. In verband met privacy redenen mochten de oud medewerkers niet geïnterviewd worden maar heeft tempoteam de meest voorkomende reden opgenoemd. Deze zijn verwerkt in de resultaten.

5.3 Onderzoek ethiek

Het is bij dit onderzoek van groot belang dat er een ethisch verantwoord onderzoek wordt opgezet. Het CAK kan getypeerd worden als semi overheid/zorgsector. Daarom is het van belang om een ethisch verantwoord onderzoek uit te voeren. Hierbij moeten vijf punten in acht worden genomen (Baarda, 2014).

1. De respondenten moeten vrijwillig aan het onderzoek meedoen
2. Aan het begin van het onderzoek dient duidelijk gemaakt te worden wat de doelstelling en werkwijze is van het onderzoek
3. Er wordt vertrouwelijk omgegaan met de gegevens verkregen uit het onderzoek en zal geanonimiseerd in het onderzoek worden opgenomen.

4. De uitkomsten van het onderzoek zullen geen nadelige effect hebben op de respondenten
5. Het onderzoek wordt op een eerlijke en objectieve manier uitgevoerd

Om te zorgen dat er ethisch verantwoord onderzoek is uitgevoerd zijn bovenstaande punten in acht genomen tijdens het afnemen van de enquêtes. Er is van te voren een 'vlog' opgenomen waarin verteld wordt dat de enquête niet verplicht is om in te vullen en dat deelname vrijwillig is. Ook is er verteld dat er vertrouwelijk met de gegevens wordt omgegaan. Deze vlog is via het intranet verspreid naar alle medewerkers van het KCC.

5.3 Kwantitatief onderzoek (fieldresearch)

Er is gekozen voor een enquête omdat er bij dit onderzoek sprake is van een gesloten hoofdvraag. Volgens Baarda (2014) moet er dan gebruik worden gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Er is gekozen voor een gesloten hoofdvraag omdat er veel literatuur beschikbaar is over het onderwerp personeelsverloop. Deze onderzoeksmethode komt overeen met verklarend/toetsend onderzoek aangezien er uit de verkennende gesprekken en literatuur al diverse oorzaken genoemd worden voor het probleem (Baarda, 2014). Dit betekent dat de informatie uit het conceptueel model en vooronderzoek tijdens de kwantitatieve onderzoeksmethode wordt getoetst. Bij deze onderzoeksmethode wordt er dus getoetst bij het KCC of deze oorzaken daadwerkelijk juist zijn of dat er toch ook andere oorzaken zijn aan te wijzen. Om achter de andere oorzaken te komen is er gekozen om aan het eind van de enquête drie open velden voor opmerkingen te plaatsen.

Naast toetsend onderzoek bij de huidige bezetting van het KCC zal er ook longitudinaal onderzoek plaatsvinden onder het nieuwe instromende personeel. Hiervoor is gekomen om het eerder geconstateerde knelpunt binnen de selectie en trainingsprocedure te monitoren. Op deze manier kan erachter worden gekomen of er daadwerkelijk in de trainingen factoren zich voordoen die leiden tot uitstroom. Deze onderzoeksmethode wordt veelal gebruikt om ontwikkelingen te monitoren. Op verschillende momenten binnen een bepaalde periode worden er metingen verricht. Op deze manier kunnen er binnen een proces knelpunten worden gesignaleerd (Baarda et al., 2012). Zoals eerder benoemd in de situatieschets vindt er voor de nieuwe medewerkers van het CAK een erg intensieve trainingsperiode plaats. Tijdens of vlak na dit proces vallen er dus al veel nieuwe medewerkers af. Juist daarom is er gekozen voor deze onderzoeksmethode bij deze groep.

Er zullen tijdens dit onderzoek in totaal drie verschillende metingen worden uitgevoerd. Als eerste zal er worden begonnen met een nulmeting (bijlage 3). Deze zal plaatsvinden op de eerste dag van de theoriecursus. Vervolgens zal er een meting plaatsvinden na deze theoriecursus. Als laatste zal er weer een meting plaatsvinden na het bellen onder begeleiding. De exacte planning kan worden gevonden in bijlage 4. Er is voor deze onderzoeksmethode gekozen omdat het werving en selectieproces en het introductieprogramma verspreid is over een aantal weken. Door middel van deze onderzoeksmethode kan er gekeken worden op welke punten in het traject medewerkers uitvallen en waarom.

De resultaten van het longitudinaal onderzoek kunnen worden gevonden in bijlage 8. Er is gekozen om de resultaten te verwerken in analyseschema's. Dit is overzichtelijk en de antwoorden van een respondent kunnen achter elkaar worden weergegeven.

5.4 Operationalisatie

Theorie en opgedane kennis uit de vorige hoofdstuk moet geoperationaliseerd worden naar concrete clusters en vragen voor de enquête. Zoals eerder genoemd is de enquête gebaseerd op een toetsende onderzoeksmethode. Er zal worden getoetst op de waarnemingen van de teammanagers (bijlage 6) en op basis van de gevonden literatuur. Het conceptueel model dat is gebruikt in het theoretisch kader zal worden gebruikt als handvat om concrete indicatoren te ontwikkelen. Segers (1968) heeft in zijn onderzoek ook personeelsverloop gemeten. Hij heeft dit gedaan aan de hand van rubrieken met bijbehorende concrete werkfactoren. Een aantal van deze factoren zijn ook voor dit onderzoek gunstig. De rubrieken volgens die van Segers waren; werk intrinsieke sfeer, leiding geven, financiële beloning, promotie, werkzekerheid, werkomstandigheden, sociale sfeer, bedrijf en bedrijfsleiding en als laatste status. Deze rubrieken zijn vervolgens vertaald in concrete indicatoren. Zie de afbeelding in bijlage 5..

Een aantal rubrieken sluit goed aan op de onderwerpen uit het conceptueel model. Vooral de werkintrinsieke sfeer (omgevingsfactor) rubriek bevat werkfactoren welke goede indicatoren kunnen zijn voor het vraagstuk op het KCC. Vragen die gesteld worden in de enquête kunnen dus zijn:

- Ik vind mijn werkzaamheden divers
- Ik heb voldoende doorgroeimogelijkheden binnen het KCC
- Mijn werk is uitdagend

Met deze vragen kunnen ook de contractuele krachten worden vastgesteld. Komt de werkgever de gemaakte afspraken na of blijkt het in de praktijk er toch anders aan toe te gaan. Als deze contractuele krachten negatief blijken te zijn zal de medewerker uitstromen (Maertz en Griffeth, 2004).

De volgende rubriek die van pas kan komen is de financiële beloning. Volgens de theorie van Herzberg (1959) is beloning een dissatisfiers en kan voor demotivatatie zorgen als medewerkers ervaren dat zij niet rechtvaardig worden beloond voor de werkzaamheden die zij verrichten. Medewerkers die minder gemotiveerd zijn, zijn sneller geneigd om uit te stromen. Vragen kunnen zijn:

- Ik ben tevreden over de beloning die ik ontvang voor de werkzaamheden die ik verricht

Daarnaast werd er in het theoretisch kader ook gesproken over bindende krachten uit het raamwerk van Maertz en Griffeth (2004). Deze krachten gaan vooral over de verbondenheid die men voelt met zijn of haar collega's. In de rubrieken van Segers (1968) komt dit aspect ook naar voren, hij noemt het de sociale sfeer. Vragen die gesteld kunnen worden:

- Ik voel me verbonden met mijn collega's
- Mijn leidinggevende stimuleert en faciliteert mij om mijzelf te ontwikkelen
- Ik voel mij veilig genoeg bij mijn leidinggevende
- Ik voel mij gewaardeerd door mijn leidinggevende

Via deze vragen worden de bindende krachten getoetst. Als op deze vragen positief wordt gescoord wil dat zeggen dat medewerkers gebonden zijn aan de organisatie omdat zij een

goede relatie hebben met collega's en leidinggevende. Als deze vragen negatief worden beantwoord kunnen deze krachten tot personeelsverloop leiden.

De enquête zal zich vooral richten op de satisfiers en dissatisfiers, hoge werkdruk, shocks en het acht krachten model. Al deze onderwerpen hebben direct raakvlak met uitstroom. Er is gekozen om op meerdere variabele te toetsen in plaats van alleen de signalen die naar voren zijn gekomen in de probleemanalyse. Het zijn namelijk enkele signalen die niet per se een representatief beeld schetsen voor de gehele afdeling. Dit moet worden onderzocht en andere variabele dienen daarbij uitgesloten te worden. Uiteindelijk zal er op basis van deze enquête een oorzaak voor de hoge uitstroom kunnen worden aangewezen. Er worden wel signalen getoetst die uit de verkennende gesprekken naar voren zijn gekomen zoals uniformiteit (*ik vind dat we bij het KCC uniform werken*), aantrekkende arbeidsmarkt (*hoe groot acht je de kans dat je binnen nu en 1 jaar op zoek gaat naar een andere baan?* en te weinig regelmogelijkheden.

Daarnaast worden er aan het eind algemene vragen gesteld over het opleidingsniveau in verband met de externe factoren om te kijken of daar een relatie tussen bestaat. Ook worden er drie open vragen gesteld aan het eind van de enquête voor de medewerkers om eventuele verbeterpunten aan te dragen. Zo kunnen zij alsnog input geven voor knelpunten waar in eerste instantie in de enquête niet naar wordt gevraagd. De definitieve enquêtevragen kunnen worden gevonden in bijlage

5.5 Validiteit

Om achter de oorzaken te komen van de hoge uitstroom is het belangrijk onderscheid te maken tussen de nieuwe medewerkers en al langer zittende medewerkers. In de probleemanalyse is naar voren gekomen dat de kosten van een nieuwe medewerker na 1 jaar zijn terugverdiend. Er moet dus onderscheid worden gemaakt tussen medewerkers die korter dan 1 jaar werkzaam zijn bij het KCC en langer. Hierdoor kunnen de resultaten van de nieuwe medewerkers gemakkelijk worden gefilterd en geanalyseerd. Er gebruik gemaakt van het enquêteprogramma "thesistools" hierbij worden de resultaten geëxporteerd naar Excel waardoor er gemakkelijk op verschillende variabelen kan worden gefilterd. Daarnaast worden de resultaten van de nieuwe medewerkers niet vervuld met resultaten van de andere medewerkers. In totaal hebben 108 respondenten de enquête ingevuld van de 125 medewerkers op het KCC. Dat is 87%.

De enquête wordt verspreid via de e-mail. De manager van de afdeling heeft deze e-mail rond gestuurd naar alle medewerkers op het KCC en afgestemd met de planning wanneer zij de enquête konden invullen. Alle resultaten konden online worden gemonitord. Er is besloten om de enquête één week open te laten staan en tussendoor nog een reminder te versturen. De resultaten van de enquête zullen worden geanalyseerd in Excel.

5.6 Data analyse

Via Excel worden de meest opvallende resultaten geanalyseerd en verwerkt in grafieken. De antwoorden worden geclusterd en omgerekend naar percentages zodat het overzichtelijk in de tekst kan worden verwerkt. Ook worden er quotes gebruikt om de emotionele betrokkenheid te verduidelijken. De vragen waar negatief op wordt gereageerd zijn het meest interessant om te verwerken in het rapport. Hier liggen namelijk de verbeterpunten voor de afdeling. Elke vraag wordt gecontroleerd op bijzonderheden. Als deze er niet zijn, wordt de vraag buiten beschouwing gelaten.

6. Resultaten

Op basis van het vorige hoofdstuk is het onderzoek uitgevoerd. Hieronder kunnen de resultaten worden gevonden. Er wordt vaak gesproken over een positieve of negatieve uitkomst. Positief betekent de som van het aantal respondenten dat “helemaal eens” en “eens” heeft ingevuld en negatief is de som van het aantal respondenten dat “helemaal oneens” en “oneens” heeft ingevuld. Van de in totaal 125 medewerkers hebben 108 respondenten de enquête ingevuld.

6.1 Deskresearch

Met behulp van deskresearch kan er nu antwoord worden gegeven op de eerste twee deelvragen. Met deskresearch wordt het literatuuronderzoek bedoeld dat gebruikt is voor het theoretisch kader.

Deelvraag 1: Wat is disfunctioneel verloop en wat zijn de gevolgen?

Volgens Noomen (2004) zijn er drie soorten verloop te onderscheiden; natuurlijk, functioneel en disfunctioneel verloop. Disfunctioneel is het vrijwillig vertrek van medewerkers, vanwege investeringskosten, kennis en ervaring, kan dit ongewenst en kostbaar zijn. Disfunctioneel verloop is een probleem op het KCC. Veel nieuwe medewerkers bij het KCC verlaten de organisatie snel en vrijwillig. Dit zorgt voor veel kosten bovenop de kosten die worden geïnvesteerd in de medewerker. Naast de kosten heeft disfunctioneel verloop ook een groot effect op de huidige bezettingen van het KCC. Door het tekort aan nieuwe instroom komt de huidige bezetting onder grote druk te staan. Deze druk kan na verloop van tijd zorgen voor een andere kostenpost zoals verzuim. Denk hierbij aan burn-out klachten. Ook demotivatatie en het afnemen van werkplezier kunnen een gevolg zijn van het disfunctionele verloop. Als medewerkers gedemotiveerd raken, zijn zij minder productief, komen vaker te laat of kunnen gaan roddelen (Human Capital Group, 2012).

Daarnaast wordt het steeds moeilijker om vanwege de huidige economische situatie zoals beschreven in de situatieschets, nieuwe medewerkers aan trekken. Vanwege de krappe arbeidsmarkt hebben medewerkers steeds meer keuze waardoor het lastig wordt voor het KCC om de “gap” op te vangen die wordt veroorzaakt door het disfunctionele verloop.

De oorzaken van disfunctioneel verloop kunnen erg uiteenlopend zijn. In het onderdeel “fieldresearch” zal worden besproken welke factoren van de uitstroom beïnvloedbaar zijn en welke niet. Hierdoor kan er preventief te werk worden gegaan om de uitstroom aan te pakken.

Deelvraag 2: Hoe wordt ongewenste uitstroom aangepakt in andere KCC's?

In het theoretisch kader is een best practice opgenomen. Uit deze best practice komt naar voren dat investeren in medewerkers loont; de uitstroom ging omlaag en de betrokkenheid omhoog. Dit is erg gunstig juist in tijden van een krappe arbeidsmarkt. Het UWV richt zich daarnaast op een specifieke doelgroep die moeilijk aan een baan komt. Het is slim om te focussen op deze groep omdat zij elders moeilijk aan een baan komen maar wel bereid zijn om hard te werken.

Er zijn enkele aspecten die uit deze best practice naar voren komen, die nog niet worden toegepast binnen het KCC. Bij het UWV is er veel meer sprake van individuele aandacht.

Tevens wordt er ook een opleidingsovereenkomst getekend waarin de gevolgen zijn opgenomen als de medewerker stopt met de opleiding. Deze overeenkomst zorgt voor commitment.

Daarnaast maakt het UWV gebruik van vele soorten lesmethoden. Dit zorgt ook voor afwisselingen waardoor nieuwe medewerkers minder snel afgeleid en ongeïnteresseerd raken. Bij het KCC van het CAK wordt momenteel de eerst twee weken theorie gegeven wat voor sommige nieuwe medewerkers als zeer pittig wordt ervaren is tijdens het longitudinaal onderzoek naar voren gekomen (zie bijlage 8). Juist met het voorbeeld van het UWV kan hier wellicht verandering in worden gebracht.

6.2 Fieldresearch

In het volgende onderdeel worden de resultaten van de enquête gepresenteerd. Deze resultaten zullen het antwoord zijn op de laatste drie deelvragen.

Deelvraag 3: Welke factoren zetten aan tot verloop en zijn wel beïnvloedbaar

6.2.1 Werksfeer

Een goede werksfeer draagt bij aan de bindende krachten van een medewerker om bij een organisatie te blijven. Als deze vraag negatief wordt beantwoord kan dit dus één van de uitstroomoorzaken zijn onder het personeel. Als eerste werd de medewerkers gevraagd of zij de werksfeer op de afdeling als prettig ervaren. De uitkomsten op deze vraag zijn eenduidig. Medewerkers van het KCC ervaren een prettige werksfeer (zie figuur 1). Ondanks dat een paar respondenten niet hebben gereageerdervaart het overgrote deel van hen een prettige werksfeer op de afdeling.

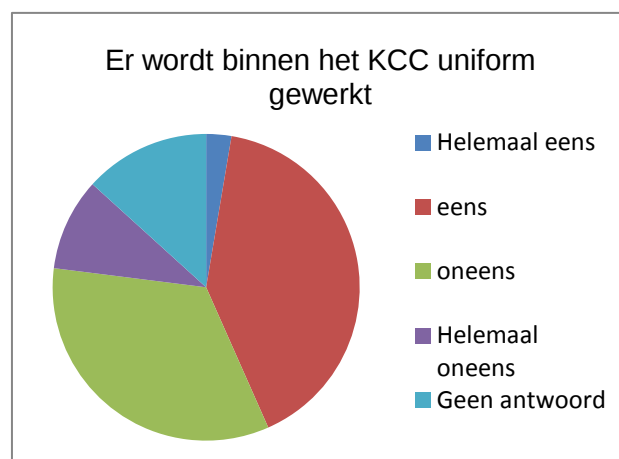
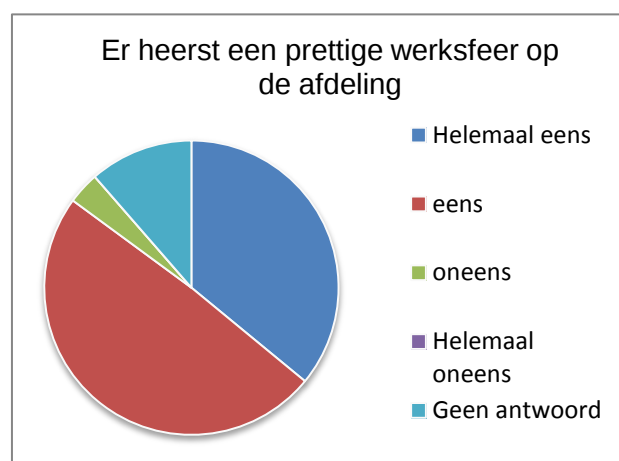
De nieuwe medewerkers - korter dan 1 jaar werkzaam bij het CAK – zijn unaniem positief over de werksfeer. Daarnaast gaat 79,6% met plezier naar het werk. Slechts 8,8% geeft aan niet met plezier naar het werk te gaan.

Als bovenstaande gegevens naast elkaar worden gezet blijkt dat de medewerkers die aangeven niet met plezier naar het werk te gaan, dit niet wordt veroorzaakt door een negatieve werksfeer. Deze respondenten waren namelijk positief over de werksfeer.

Daarnaast geeft 71% aan zich verbonden te voelen met zijn of haar collega's. Ook deze factor zorgt ervoor dat mensen zich gebonden voelen aan de organisatie. Deze bindende krachten zorgen ervoor dat medewerkers bij het CAK blijven in plaats van uitstromen.

6.2.2 Uniformiteit

De stelling; *Er wordt binnen het KCC uniform gewerkt* is verdeeld. 38 respondenten antwoorden "oneens op deze vraag en 11 zelfs "helemaal oneens". Zo zegt één van de medewerkers: "Communicatie is niet gelijk



bij ieder team. Terwijl dit juist gelijk zou moeten zijn". Een ander geeft aan dat het wel degelijk uit maakt onder welke teammanager de medewerker valt omdat afspraken binnen het team nog wel eens kunnen verschillen. Uniformiteit is belangrijk voor de manier van werken. Als medewerkers niet tevreden zijn over de werkzaamheden en waarop deze worden uitgevoerd is er sprake van een shock. Zoals in het theoretisch kader is gesteld zal patroon 4b in werking treden waardoor een medewerker zal uitstromen. Het is daarom belangrijk om met deze groep rekening te houden aangezien het gaat om bijna de helft van alle respondenten. Ook als we kijken naar de groep nieuwe medewerkers vindt de helft dat er niet uniform wordt gewerkt.

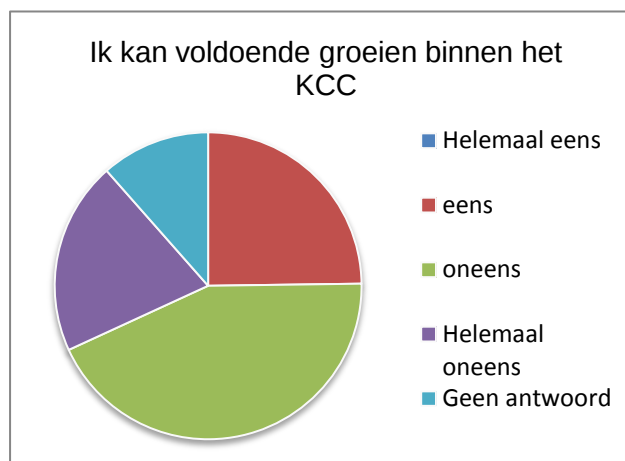
6.2.3 Takenpakket

Het takenpakket is een lastige factor om te bepalen of het wel of niet beïnvloedbaar is. Aangezien het moeilijk is om bepaalde taken te vervangen of weg te halen. Toch geeft 40% van de respondenten aan (langer dan 1 jaar werkzaam) dat zij het takenpakket niet divers genoeg vinden. Waaronder 10% die het "helemaal oneens" is met deze stelling. Nieuwe medewerkers vinden het takenpakket wel divers genoeg.

Vooraf om preventief te werk te gaan is het hierbij belangrijk te kijken naar de lange termijn. Een groot aantal respondenten heeft deze vraag niet ingevuld. Als medewerkers ontevreden zijn over de werkzaamheden is de kans groter dat er een shock in werking treedt die eventueel kan zorgen voor uitstroom. Bij het takenpakket hoort natuurlijk ook het aspect uitdaging. Utdaging is een belangrijke factor voor de keuze of medewerkers uitstromen. Het merendeel vindt dat er genoeg uitdaging in de functie zit. Ook hier zijn de meeste nieuwe medewerkers tevreden mee. Er zijn slechts drie nieuwe medewerkers die vinden dat het werk niet uitdagend is. Eén derde van de oudere medewerkers (langer dan 1 jaar werkzaam) vindt dat het werk niet uitdagend is. Deze groep bestaat voornamelijk weer uit HBOWO geschoolde medewerkers.

6.2.4 Doorgroeimogelijkheden

Doorgroeimogelijkheden zijn een goede indicator voor verloop en in de enquêtes is hier ook een vraag over gesteld. "Ik kan voldoende groeien binnen het KCC". Een negatieve uitslag betekent dat medewerkers onvoldoende doorgroeien en daardoor uitstromen. De enquêtes wijst uit dat 43% van de respondenten het "oneens" is met deze stelling. Daarnaast zijn er nog eens 23 respondenten het "helemaal oneens". De meerderheid reageert dus negatief op de mogelijkheid tot doorgroeien binnen het KCC. Uit de theorie is naar voren gekomen dat slechte doorgroeimogelijkheden één van de belangrijkste oorzaken is voor uitstroom. Aangezien het merendeel van de respondenten zich negatief uitlaat over deze stelling zit hier een belangrijk punt voor het management. Zo geven meerdere medewerkers aan dat de doorgroeimogelijkheden verbeterd moet worden in het open vak aan het einde van de enquête. Doorgroeimogelijkheden zijn een beïnvloedbare factor. Ook het grootste gedeelte van de nieuwe medewerkers is het hiermee eens. Slechts 2 respondenten (korter dan 1 jaar) geven aan dat zij voldoende kunnen groeien binnen het KCC.



6.2.5 Verlof

Uit de enquête is één duidelijk knelpunt naar voren gekomen namelijk, het aanvragen van verlof. Maar liefst 72% van de medewerkers geven aan dat zij niet tevreden zijn over de toekenning van het verlof. Vooral het verlof op korte termijn in verband met een doktersafspraak of vakantie is voor veel medewerkers een probleem. Zo zegt één van de respondenten: *“Verlof aanvraag vind ik erg ingewikkeld en onduidelijk. Ook gaat dit moeilijk qua vrij regelen.”*. Een ander geeft aan: *“alles rond verlof, zowel vakantie als doktersbezoeken ed. zijn een drama, er wordt nu gedaan alsof naar de dokter of je vakantie opnemen een enorme gunst is die wordt verleend, terwijl het gewoon een recht is”*.



Bijna alle respondenten hebben verlof aangegeven bij de verbeterpunten voor het CAK. Ook alle nieuwe instroom is unaniem over deze vraag en geeft aan het ook niet eens te zijn met hoe verlofzaken nu worden geregeld.

Deze enquête is gehouden onder de huidige bezetting van het CAK. Ook uit andere verschillende bronnen zoals exitgesprekken van tempo team, signalen van medewerkers en reviews van vacaturesites is naar voren gekomen dat zaken rondom het verlof bij het CAK niet in orde zijn. Zo is er een review te vinden op indeed.nl waar het volgende staat: *“Je moet van dit strakke regime houden anders gaat dit je zwaar tegenvallen. Uren worden ingepland. Geen overleg hierover mogelijk om maar te zwijgen over een dag vrij nemen. ONMOGELIJK”*. Dit is een recensie van een oud medewerker uit februari 2018. Weer een ander zegt: *“Het salaris is leuk, maar je kan het niet eens uitgeven aangezien het door de onderbezetting onmogelijk is om een dagje vrij te krijgen, zelfs al vraag je het 2 maanden (!) van tevoren aan. Je bent niet meer dan een nummertje. Wat ook te merken is aan de enorme uitstroom/uitval”*. Deze is geplaatst op 6 maart 2018. Dit zijn twee recente voorbeelden van uitstroom mede door gebrek aan verlofmogelijkheden. Het is dus duidelijk dat verlof voor veel medewerkers een knelpunt is op het KCC.

Deelvraag 4: Welke factoren zetten aan tot verloop en zijn niet beïnvloedbaar?

Er zijn ook factoren die moeilijk zijn te beïnvloeden maar wel zorgen voor uitstroom. Het is belangrijk om inzicht te krijgen in deze factoren om te bepalen hoe hier in de toekomst op ingespeeld kan worden.

6.2.1 Persoonlijke factoren

De eerste factor die niet beïnvloed kan worden zijn de persoonlijke omstandigheden van een medewerker. Het is echter wel van belang om deze factor te benoemen aangezien veel nieuwe instroom vaak door dit soort omstandigheden uitvalt. Uit de gevolgde instroomklas zijn er drie medewerkers uitgevallen wegens persoonlijke omstandigheden. De affectieve krachten hebben dus zeker invloed op de uitstroom. De respondenten van de enquête geven aan dat zij privé en werk wél goed kunnen combineren.

6.2.2 Beloning

Een andere factor die belangrijk is om te noemen is de beloning die de medewerkers van het KCC ontvangen voor de verrichte werkzaamheden. Zo vindt 25% van de medewerkers dat het salaris niet passend is voor de werkzaamheden die worden verricht. In de praktijk kan beloning moeilijk worden veranderd aangezien er niet gemakkelijk salarisschalen kunnen worden gewijzigd en dit veel extra geld gaat kosten. Echter, beloning kan ook worden opgevat als waardering of doorgroei. Dit zijn factoren die wel veranderd kunnen worden. Daarom is het aspect doorgroeimogelijkheden in de vorige paragraaf opgenomen. Waardering komt later nog aan bod. Alle nieuwe medewerkers vinden het salaris passend voor de werkzaamheden die zij verrichten.

6.2.3 Arbeidsmarkt

Uit de enquête is naar voren gekomen dat meer dan de helft van alle medewerkers universitair of hbo opgeleid is. Zoals beschreven in de externe analyse is de arbeidsmarkt momenteel weer aan het aantrekken. Dit betekent dat er weer meer banen beschikbaar zijn en dat medewerkers met een afgeronde studie toch op zoek gaan naar een baan binnen het vakgebied waarvoor zij gestudeerd hebben. Hier heeft het KCC geen invloed op. Ondanks dat het hier om kwalitatief goede medewerkers gaat, zal het onnatuurlijk zijn deze medewerkers proberen binnen te houden aangezien zij zich verder willen ontwikkelen op de arbeidsmarkt. 20% van alle respondenten gaf aan binnen nu en één jaar op zoek te gaan naar een andere baan. 56% van de respondenten die 'ja' antwoorden op deze vraag zijn HBO/universitair geschoold. 19,5% beantwoordt deze vraag met misschien en zijn dus nog niet zeker of zij binnen een jaar zijn vertrokken. De arbeidsmarkt is niet te beïnvloeden en is elk jaar anders. Voor het KCC is het wel van belang rekening te houden met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Als het KCC inzicht heeft in hoeveel mensen de intentie hebben om uit te stromen kunnen zij hier vroegtijdig op inspelen. Daarnaast heeft het daadwerkelijk verlaten van de organisatie te maken met de alternatieve krachten van een medewerker.

6.2.4 Vast- en tijdelijk contract

Een vraag die in eerste instantie niet is gesteld in de enquête maar wel vaak is teruggekomen in de opmerkingen is de onduidelijkheid over het aanbieden van een vast contract. Veel medewerkers geven aan dat er geen duidelijke richtlijnen zijn wanneer iemand wel of niet in aanmerking komt voor een vast contract. Zo zegt één van de respondenten: *"Vriendjespolitiek. Vaste contracten toekennen aan mensen die het verdienen en niet aan mensen die goed liggen bij de teamleider. Klachten over teamleiders serieus nemen en er echt iets mee doen!"*

Ook bij diverse review-sites waar CAK vacatures plaatst kunnen soortgelijke berichten gevonden worden. Zo zegt een voormalig medewerker van het KCC op indeed.nl het volgende:

"Werknemers die niet goed liggen bij de leidinggevenden worden er zo snel mogelijk uit gewerkt; contracten kunnen zonder reden worden beëindigd. Vriendjespolitiek bepaalt wie er wel of niet een vast contract krijgt. De (talloze) klachten over leidinggevenden worden niet gehoord".

Deze signalen komen overeen met de contractuele krachten. Als een medewerker de verdeling vast en tijdelijke contracten als onrechtvaardig beschouwd kan dit dus leiden tot

uitstroom. Ook kan dit knelpunt een signaal zijn van een shock. Patroon 2 van het shocks model van Maertz & Griffith (2004) geeft aan dat als een medewerker wordt uitgesloten van een promotie of in dit geval een vast contract, hij een aangetast waardebeeld ervaart en daardoor besluit de organisatie te verlaten. In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat tijdelijke medewerkers als shortterm outsiders worden gezien. Zij hebben een lage emotionele betrokkenheid bij de organisatie. Bij een conflict of onrechtvaardigheid zullen zij dus sneller uitstromen.

Ook hier komt weer de uniformiteit van het KCC in terug waar eerder in dit hoofdstuk bij stil is gestaan. Sommige medewerkers geven juist aan erg tevreden te zijn over de teamleider die zij hebben en anderen helemaal niet. In de volgende deelvraag wordt hier verder op ingegaan.

Deelvraag 5: Wat is de rol van de leidinggevende met betrekking tot de uitstroom?

Over het algemeen scoren de leidinggevende goed bij de enquête. Slechts 7% van de respondenten geeft aan zich niet veilig te voelen bij zijn of haar leidinggevende. 11 medewerkers hebben deze vraag niet ingevuld. Ook als we kijken naar de vraag of de leidinggevende genoeg stimuleert en faciliteert om medewerkers te laten doorgroeien is het grootste gedeelte positief. 10% van de respondenten geeft aan het 'oneens' te zijn met deze stelling. Zij vinden dus dat ze niet genoeg gestimuleerd en gefaciliteerd worden door de leidinggevende om door te groeien.

De laatste vraag met betrekking tot de leidinggevende is of medewerkers zich gewaardeerd voelen door hun leidinggevende/teammanager. Zoals in het theoretisch kader aangegeven heeft waardering veel effect op de motivatie en op de bindende krachten van een medewerker. Als hier negatief op gescoord zou worden zouden medewerkers gedemotiveerd raken en demotivatie leidt vaak tot uitstroom. Echter, er wordt positief gescoord (zie afbeelding). Er is een klein deel van de medewerkers dat negatief op deze stelling reageert. 13 medewerkers hebben niet op deze vraag geantwoord.



Medewerkers reageren dus overwegend positief op de rol van leidinggevende. Echter, via de afdelingsmanager zijn verschillende signalen naar voren gekomen over de teammanagers die niet geheel aansluiten op bovenstaande bevindingen. In bijlage 8 kan een lijst met knelpunten worden gevonden die is opgesteld door een aantal medewerkers. Het eerder genoemde "vriendjespolitiek" komt ook hier in terug. Deze punten lijken in tegenspraak te zijn met de resultaten.

7. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. Daarna volgt de discussie. Wat betekenen bovenstaande resultaten en wat valt op.

7.1 Conclusie

De hoofdvraag van het onderzoek luidde als volgt: *Wat zijn de oorzaken van het hoge verloop onder nieuwe medewerkers binnen het KCC van het CAK en hoe kan hier op worden geanticipeerd?*

De grootste vertrekredenen liggen aan het feit dat er niet uniform wordt gewerkt, onvoldoende doorgroeimogelijkheden zijn, weinig verlof kan worden opgenomen, de medewerkers weinig autonomie hebben en de manier van leidinggeven. Ook bij de huidige medewerkers komen deze signalen terug. Onderstaand zullen de conclusies per knelpunt worden weergegeven.

Er zijn onderling binnen de teams grote verschillen qua kaders en regels. Dit kan voor veel medewerkers een reden zijn om te vertrekken omdat zij een gevoel van ongelijkwaardigheid ervaren. Veel medewerkers geven aan dat zij vinden dat er sprake is van vriendjespolitiek met het uitdelen van vaste contracten. Dit komt omdat richtlijnen ontbreken voor wie wel of niet in aanmerking komt voor een vast contract. Uit het theoretisch kader is naar voren gekomen dat als mensen worden aangetast in hun waardebeeld, ze de organisatie verlaten zonder alternatieven te overwegen. Met andere woorden, als ze worden uitgesloten van een kans op een vast contract en niet weten waarom zorgt dit voor uitstroom. Het is dus belangrijk voor het KCC uniform richtlijnen en criteria op te stellen voor medewerkers en transparant hierover te zijn.

Ook transparantie en communicatie blijken onderling te verschillen terwijl dit voor alle medewerkers hetzelfde zou moeten zijn. Verlofmogelijkheden vallen onder de uniformiteit. Bij sommige teams wordt er gemakkelijker verlof toegekend dan bij andere teams. Ook hier kan een gevoel van ongelijkheid spelen. Tevens valt het aanvragen/toekennen onder autonomie van een medewerker. Als een medewerker niet in staat is om verlof aan te vragen zal dit voor ontevredenheid zorgen en wellicht een verstoorde werk-privé balans. Hierdoor kunnen de affectieve krachten een rol ga spelen in de uitstroom. Een slechte emotionele gesteldheid leidt namelijk tot uitstroom. Daarnaast ontstaat door gebrek aan uniformiteit ontevredenheid, dit zorgt voor een shock (patroon 3) waardoor medewerkers uitstromen.

Het gebrek aan doorgroeimogelijkheden is één van de belangrijkste redenen voor uitstroom is uit het theoretisch kader naar voren gekomen. Als medewerkers niet kunnen doorgroeien stromen ze vaak uit. Dit is bij het KCC ook het geval. Als mensen zichzelf niet kunnen ontwikkelen zullen zij op zoek gaan naar een organisatie waar dat wel kan. Dit zal ook voor de nieuwe medewerkers op den duur een probleem worden als zij langer werkzaam blijven op het KCC. Ook het gebrek aan uitdaging voor enkele oudere medewerkers van het KCC zorgt voor demotivatie. In het theoretisch kader komt naar voren dat gedemotiveerde medewerkers sneller uitstromen. Het is dus belangrijk voor de nieuwe medewerkers om genoeg doorgroeimogelijkheden en uitdaging te bieden zodat zij gebonden blijven aan het KCC.

Ook factoren die niet beïnvloed kunnen worden zoals persoonlijke omstandigheden, de arbeidsmarkt en takenpakket zijn belangrijk om genoemd te worden omdat zij wel degelijk voor uitstroom zorgen onder nieuwe medewerkers. Een takenpakket met veel routinematige taken en weinig uitdaging zoals bij het KCC worden medewerkers snel zat. Om deze medewerkers te behouden moet er manieren worden gevonden om het werk anders in te richten in plaats van in vaste kaders te blijven denken. Door deze kaders hebben medewerkers op het KCC ook weinig autonomie omdat leidinggevende een productgerichte managementstijl hanteren zoals uit de situatieschets naar voren kwam. Dit betekent dat zij zich focussen op de geleverde dienst en niet op de medewerker. Het gevolg van deze managementstijl en de onderbezetting zorgt voor een hoge werkdruk. Deze werkdruk kan ook een reden zijn waarom medewerkers in de toekomst besluiten om weg te gaan. Op dit moment wordt de werkdruk niet gezien als de voornaamste oorzaak voor de hoge uitstroom.

Op dit moment gaat 20% van de medewerkers in het komende jaar op zoek naar een andere baan. Deze medewerkers hebben een hoge doeltreffendheid waarbij dus de alternatieve krachten sterk aanwezig zijn, dit zal dus ongetwijfeld leiden tot uitstroom. Daarnaast is er nog een groep die 'misschien' antwoordde. Deze groep is nog zeker van hun zaak. Bij deze groep is de intentie tot uitstroom wel aanwezig maar niet definitief, zij kunnen dus nog beïnvloed worden. Zeker omdat de arbeidsmarkt aantrekt zijn er voor deze medewerkers genoeg alternatieven. Het is dus belangrijk om deze groep te behouden aan de hand van de aanbevelingen later in de rapport.

Om de uniformiteit, verlofmogelijkheden, autonomie en doorgroeimogelijkheden te kunnen verbeteren moet er een cultuurverandering plaatsvinden. uit de interne analyse (7-s model) komt namelijk naar voren dat de manier van leidinggeven momenteel niet overeenkomt met de strategie van de organisatie. In de strategie van het CAK staat namelijk vermeld dat er naar een andere manier van werken moet worden gegaan door meer verantwoordelijkheid bij de medewerker te beleggen. Hierdoor ontstaat er dus een disbalans in de shared values van het CAK. Om dit te veranderen moet er een andere cultuur komen waarbij het mogelijk is om bovenstaande conclusies te veranderen/verbeteren.

In de situatieschets kwam een knelpunt naar voren dat ondanks de strenge selectieprocedure er toch nog veel nieuwe medewerkers uitstromen omdat zij het kennisniveau niet aankunnen. De uitkomsten van het longitudinaal onderzoek zijn in die zin erg positief. Veel nieuwe medewerkers zijn erg positief over de training en hebben slechts enkele verbeterpunten zoals de hoeveelheid stof en het zelf kunnen nalezen daarvan. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de training niet de reden is voor nieuwe medewerkers om het CAK vroegtijdig te verlaten. Nieuwe medewerkers die tijdens de trainingsweken afvallen zijn vooral vanwege persoonlijke omstandigheden waarop niet vroegtijdig geanticipeerd kan worden.

Als we terugkijken naar het conceptueel model opgesteld in het theoretisch kader kunnen we ook een aantal dingen concluderen. Vooral het 8 krachtenmodel en de shocks zijn van invloed op de uitstroom binnen het KCC. De werkdruk bleek achteraf geen grote factor te zijn in de intentie tot uitstroom.

7.2 Discussie

Het is duidelijk dat er verschillende oorzaken zijn aan te wijzen voor de hoge ongewenste uitstroom op het KCC. Op veel punten is nog veel winst te behalen. Echter, er zijn ook veel tegenstrijdige bevindingen gedaan. Zoals een goede werk-privé balans ervaren maar ontevreden over de verlof mogelijkheden. Je zou denken dat als iemand ontevreden is over het aanvragen van verlof dat hij of zij ook een verstoorde werk-privé balans ervaart. Dat is dus niet zo. Er had misschien een andere vraag gesteld kunnen worden zoals; *in hoeverre draagt het aanvragen van verlof bij aan jouw werk-privé balans*. Door deze vraag wordt de relatie tussen beide factoren duidelijk waardoor er uitsluitel kan worden gedaan.

Daarnaast is ook de uitkomst over de rol van de leidinggevende opmerkelijk. Uit gesprekken die de afdelingsmanager heeft gevoerd met enkele medewerkers komen hele andere signalen naar voren dat uit de enquête. Dit kan wijzen op angstcultuur die wellicht tot stand is gekomen door de hiërarchische cultuur binnen het CAK. Dit hangt samen met de veiligheid op de werkvloer. Doordat sommige medewerkers niet de enquête volledig hebben ingevuld ontbreken er enkele gegevens. Er is toen gekozen om een aparte categorie aan te maken met “niet beantwoord”. Zo konden de overige resultaten wel alsnog getoond worden. De veiligheid op de werkvloer is wellicht interessant voor een vervolgonderzoek aangezien veel respondenten wel aangeven dat er sprake is van een fijne werksfeer. Ook geven zij aan dat zij zich veilig voelen bij zijn of haar leidinggevende, dit is ook in tegenspraak met het bovenstaande. Waardoor durven medewerkers toch niet naar eerlijkheid een enquête in te vullen. Voor dit onderzoek dient er dan het beste gebruik gemaakt te worden van meer diepte-interviews. Daarnaast kunnen deze interviews beter op een externe locatie plaatsvinden omdat sommige medewerkers het lastig vinden erover te praten op de werkvloer.

Tijdens het onderzoek hebben er verschillende gesprekken plaatsgevonden met de managers. De input van de managers en het literatuuronderzoek waren de basis voor de enquête. Echter, het was goed dat er open vragen waren gesteld aan het einde van de enquête aangezien er toch nog andere oorzaken een rol speelde in de uitstroom volgens de medewerkers. Het is lastig om een enquête op te stellen om achter verschillende oorzaken te komen. Het moet namelijk geen té lange enquête worden anders krijg je een lage respons maar er moeten wel veel onderwerpen worden behandeld. In een eventueel vervolgonderzoek is het belangrijk nog beter vooronderzoek te doen, ook onder de medewerkers zelf. In de vorm van een dag meelopen of meeluisteren. Op deze manier ervaar je ook de werksfeer. Op die manier kon de enquête beter uitsluitel geven over een aantal zaken die echt spelen op de werkvloer. Daarnaast had er ook een optie moeten komen dat medewerkers de enquête thuis konden invullen of op hun mobiel. Op die manier konden ze de enquête invullen in een veilige omgeving en waren er wellicht meer vragen ingevuld.

Het is ook aan te raden voortaan alleen de “nieuwe medewerkers” mee te nemen in het onderzoek. Ondanks dat het enquêteprogramma onderscheid maakt zijn sommige resultaten toch vervuild en moeilijk te lezen. Ook is de groep nieuwe medewerkers veel kleiner dan de medewerkers die al langer werkzaam zijn bij het KCC waardoor de resultaten niet betrouwbaar genoeg waren en alsnog de resultaten van de oude medewerkers ook meegenomen moest worden.

Daarnaast is had er beter onderzoek gedaan moeten worden naar de medewerkers die daadwerkelijk het CAK (KCC) hebben verlaten. Dit was uiteraard wel de intentie. Er is contact geweest met tempoteam die enkele oorzaken hebben besproken maar er hebben nooit gesprekken plaatsgevonden met ex-medewerkers. Dit had het onderzoek wat meer houvast gegeven. Er is nu een conclusie getrokken op basis van de intentie tot uistroom. Het had goed geweest om deze intentie te kunnen koppelen aan het daadwerkelijk vertrekken van sommige medewerkers.

7.2.1 Vervolgonderzoek

Voor vervolgonderzoek zou ik aanbevelen om eens kritischer naar de selectieprocedure te kijken. Er komen nu verschillende signalen naar voren over de harver-tool waaruit blijkt dat mensen bepaalde vaardigheden moeten bezitten terwijl deze op de vloer niet terug worden gezien. Tijdens het longitudinaal onderzoek komt naar voren dan mensen toch een andere verwachting hadden van de functie en dan vooral gericht op de hoeveelheid theorie en het aantal systemen. Deze factoren waren ook de oorzaak voor het vertrek van de medewerkers. De uitstroom tijdens de introductieperiode kan dus ook beperkt worden door een vervolgonderzoek naar de wervingsprocedure. Wellicht als er aanpassingen worden gemaakt in deze tool dat de uitslag dan betrouwbaarder is.

Ook zijn er andere punten die wellicht verbeterd kunnen worden in het selectieproces. Er worden nu groepsassessment gedaan maar met individuele gesprekken kun je meer de diepte ingaan op bijvoorbeeld persoonlijk niveau. Hier kan je toch sneller achter de persoonlijke omstandigheden van een nieuwe medewerker komen. Slechte emotionele gesteldheid leidt namelijk tot disfunctioneel verloop. Dit is lastiger te ontdekken tijdens een groepsassessment. Echter, voor recruitment is het efficiënter om het zo aan te pakken aangezien individuele sollicitaties tijdrovend zijn. Hier moet het KCC zelf een afweging in maken. Daarnaast is de eerder genoemde veiligheid op de werkvloer ook een reden voor vervolgonderzoek vanwege de tegenstrijdige signalen die naar voren zijn gekomen.

Als laatste beveel ik aan om daadwerkelijk in gesprek te gaan met vertrokken medewerkers die daartoe bereid zijn. Deze medewerkers kunnen vrijuit praten en zullen ongetwijfeld belangrijke oorzaken aan het licht brengen. Wegens tijdgebrek en privacy redenen is dat tijdens dit onderzoek niet gelukt. Dit had uiteraard het onderzoek erg waardevol gemaakt.

8. Aanbevelingen

Nu de resultaten zijn geïnterpreteerd kan er gekeken worden naar de verbetermogelijkheden aan de hand van concrete aanbevelingen voor het KCC. Deze aanbevelingen worden gedaan op basis van geconstateerde knelpunten in de conclusie.

8.1 Autonomie

Om de autonomie van de medewerker te stimuleren moet er voor de medewerkers meer geregeld worden op het gebied van aanvragen en toekennen van verlof en autonomie. Zoals uit de resultaten is gebleken is de meerderheid van alle medewerkers hier ontevreden over. Tevens staat er in de strategie van het CAK dat medewerkers meer autonomie moeten krijgen. Deze aanbeveling sluit daar dus goed op aan. Toch is het lastig om autonomie bij een functie als medewerker KCC te realiseren. Er zijn vanuit de organisatie ook al zelf initiatieven voorgesteld om dit knelpunt op te lossen zoals het vrijmaken van meer verlofuren in de planning, het inzetten van eventuele 'jokerdagen' waarbij een medewerker drie weken

van te voren kan aangeven of hij een extra dag vrij wilt en als laatste de pauzes van een kwartier die medewerkers gedurende de dag mag inzetten. Echter, de medewerkers zijn nog steeds ontevreden. Vooral over de aanvraagtijd om het verlof toe te kennen. Verlof is juist een belangrijke factor om werkdruk te verminderen. Als medewerkers langere tijd onder hoge werkdruk staan is de kans op uitstroom groter.

Juist daarom is het van belang verlof voor medewerkers toe te kennen. Er dient voor meer medewerkers verlofuren te worden ingeplant en ook het idee van een 'joker' dag kan goed van pas komen om de autonomie te stimuleren. Er kan ook gewerkt worden met halve verlofdagen, op deze manier komt de bezetting niet in gevaar. Er kunnen mensen in de ochtend verlof nemen en in de middag werken of andersom. Dit kan met medewerkers onderling worden afgesproken en daarna worden doorgegeven aan de planning. Er kan ook een groep worden aangemaakt op bijvoorbeeld het intranet waar medewerkers met elkaar kunnen ruilen van dienst. Hierdoor wordt er een beroep gedaan op het zelf regelen van verlof en heeft de planning daar geen extra werk aan. Tevens stimuleert het de samenwerking tussen de teams onderling.

Daarnaast moet een medewerker zelf zijn werk in kunnen delen. Als hij voelt dat hij een pauze nodig heeft dan moet daar ruimte voor komen in overleg met zijn collega's. Ook kan er onderscheid worden gemaakt tussen telefoneren en email. Bijvoorbeeld door in de ochtend calls aan te nemen en in de middag diverse e-mails te beantwoorden. Zeker door de huidige digitalisering moet er ook gestuurd worden op antwoord via twitter etc. Dit kan ook een leuke afwisseling zijn voor de medewerkers. Kortom zorg dat medewerkers zelf de regisseur zijn van hun werkzaamheden. Zij kunnen dit onderling met collega's afstemmen.

8.2 Uniformiteit

Het gebrek aan uniformiteit is ook een groot knelpunt zo blijkt uit de resultaten. Dit hangt samen met transparantie, communicatie en een aanspreekcultuur. Uit diverse gesprekken met de opdrachtgever is naar voren gekomen dat managers nog te weinig elkaar aanspreken op gedrag, terwijl dit wel zou moeten gebeuren. Zeker als voorbeeld naar de medewerkers toe. Het is van belang gezamenlijk één boodschap uit te dragen naar de medewerkers. Hiervoor moeten de managers elkaar coachen en feedback durven geven. Dit gebeurt nu niet. Hiervoor dient er een ander soort cultuur geïmplementeerd te worden zoals uit de conclusie ook naar voren is gekomen. Als de verschillende teams elkaar durven aan te spreken op gedrag waardoor iedereen dezelfde richting werkt, zal dit de uniformiteit goed doen op de afdeling. Ook de 'vriendjespolitiek' zal dan afnemen. Juist als dit afneemt zal de medewerker ook een andere cultuur ervaren die nu wellicht de reden is voor de hoge uitstroom. Een zogenaamde aanspreekcultuur zorgt ook voor transparantie en betere communicatie tussen de verschillende partijen op het KCC. Er wordt hierdoor een nog betere werksfeer gecreëerd. Daarnaast wordt ongelijkheid op de werkvloer aangepakt aangezien iedereen zich aan de zelfde afspraken moet houden. Er wordt dus ook een stukje onduidelijkheid aangepakt. Vooral de communicatie en transparantie zijn voor veel medewerkers een knelpunt. Als dit dus wordt aangepakt door middel van het veranderen naar een aanspreekcultuur waarbij deze knelpunten worden aangepakt zal de uitstroom verminderen. Hierbij ligt dus een grote rol voor de teammanagers om dit op te pakken. In het implementatieplan wordt weergegeven hoe deze cultuurverandering kan plaatsvinden op het KCC. Tevens is het belangrijk om duidelijke regels en afspraken te maken. Bijvoorbeeld met betrekking tot het aanbieden van een vast contract. Er moet duidelijk gemaakt worden hoeveel medewerkers hiervoor in aanmerking komen en waarom sommige niet.

Transparantie zorgt ervoor dat medewerkers geen ongelijkheid ervaren of ruimte hebben voor eigen interpretatie waardoor er roddels ontstaan. Ook met de komende krimp is het van belang te communiceren dat vaste contracten in deze verandering schaars zijn. Op deze manier wordt er draagvlak gecreëerd en begrijpen medewerkers waarom zij geen vast contract krijgen.

Door middel van deze aanspreekcultuur kunnen de medewerkers ook beter nestelen in de organisatie. Zo durven zij wellicht meer vragen te stellen (ook bij kleine punten) waardoor zij net wat sterker in de schoenen staan. Dit maakt voor nieuwe medewerkers een groot verschil en kan de onboarding versterken waardoor nieuwe medewerker langer blijven werken bij het KCC en de investering kan worden terugverdiend. HR heeft vooral een ondersteunende rol en moet faciliteren tijdens de verschillende evaluatiemomenten. Ook kan HR een kritische bijdrage leveren aan het invullen van de 360 graden feedbackformulier. Hierdoor krijgen de teammanager duidelijk en gerichte feedback. Daarnaast moet HR de voortgang bewaken tijdens dit proces.

8.3 Doorgroeimogelijkheden

Zoals eerder benoemd zijn doorgroeimogelijkheden vaak de grootste reden van vertrek. Dit is op het KCC niet anders is uit de enquête gebleken. Veel medewerkers geven aan dat er niet voldoende ruimte is om door te groeien naar andere functies binnen het KCC zoals praktijkbegeleider. Er moeten of meer plekken gecreëerd worden voor meer praktijkbegeleiders of mensen moeten sneller nieuwe skills krijgen toegewezen als zij eenmaal bewezen hebben dat zij de huidige skill(s) goed beheersen. Zo blijft er voldoende uitdaging zitten voor de hoger geschoolde medewerkers waardoor zij continu groeien op de werkplek. Juist door naar een veilige aanspreekcultuur te veranderen zullen medewerkers eerder geneigd zijn aan te geven dat ze door willen groeien. Hierdoor kan de leidinggevende transparant en duidelijke communiceren wat de mogelijkheden zijn. Ook kan er onderscheid gemaakt worden in functietitels. Zo kan er bijvoorbeeld onderscheid worden gemaakt tussen junior en senior praktijkbegeleider. Er ontstaan dan verschillende functies waar medewerkers naartoe kunnen groeien. Zo kunnen senior praktijkbegeleiders vooral ondersteunen bij de nieuwe instroom en junior praktijkbegeleiders meer helpen op de afdeling.

8.4 Teammanagers

Een ander punt waar het KCC uniformiteit mee kan stimuleren is het rouleren van de teammanagers. Dit houdt in dat om het jaar de teammanagers rouleren naar een ander team. Hierdoor hebben zowel de medewerkers en teammanagers weer een frisse blik naar elkaar toe. Ook zal de vriendjespolitiek afnemen aangezien een manager maar één jaar op een team zit. Medewerkers zullen daarna weer met een andere teammanager te maken krijgen waar hij of zij misschien weer beter functioneert. Tevens kan het als een soort check dienen of de andere teams dezelfde regels hanteren. Als dit niet het geval is kan door middel van de aanspreekcultuur en de evaluatiemomenten hierop feedback worden gegeven.

8.5 Exitgesprekken

Daarnaast blijft het van belang om exitgesprekken te voeren. Uit de verkennende gesprekken met de teammanagers komt naar voren dat dit lang niet altijd wordt gedaan binnen het KCC en dat het per teamleider verschilt of het wel of niet gebeurt. Om de oorzaken van uitstroom te blijven peilen binnen de afdeling is het belangrijk dat dit blijft gebeuren. Medewerkers die het KCC verlaten bezitten over een stukje feedback wat kan helpen voor de afdeling om te blijven verbeteren. Tevens geef je de medewerkers toch nog

een goed gevoel als hij of zij besluit te vertrekken. Exitgesprekken zijn namelijk ook waardevol om de relatie goed te houden. Deze persoon kan immers als ‘ambassadeur’ dienen voor buiten het CAK. Dit is niet alleen handig om in de toekomst nieuw personeel aan te trekken maar heeft ook een positief effect op de employer branding van het CAK en KCC. Juist door het gebruik van een vast format voor alle teamleiders zal ook de uniformiteit binnen het KCC weer worden verbeterd.

8.6 Training

Alhoewel er veel veranderd is door de jaren heen aan de training kan er altijd nog worden verbeterd. Tijdens het longitudinaal onderzoek zijn er een aantal zaken naar voren gekomen waar de nieuwe medewerkers knelpunten ervaren. Zo zouden zij graag de informatie die tijdens de cursusdagen wordt gegeven rustig thuis willen doorlezen. Uit de resultaten kwam naar voren dat bijna iedereen de verwachting van de hoeveelheid informatie had overschat en de training daardoor als pittig ervaarde. Het werken met hand-outs of een werkboek kan een goede optie zijn voor de medewerker. Hierdoor kan hij of zij de informatie op een ander tijdstip nogmaals rustig doornemen. Daarnaast moet er meer praktijkgericht gewerkt worden binnen de eerste twee weken. Meer rollenspellen, meer oefengesprekken en eventueel al bellen onder begeleiding. De medewerkers gaven aan dat de hoeveelheid theorie in vergelijking met praktijk anders moest aangezien het dan al gauw ‘vermoeiend’ wordt.

9. Implementatieplan

Om de voorgaande adviezen te implementeren, zijn er een aantal handvatten opgesteld om deze te kunnen implementeren. Bij elke implementatie is een kosten- baten analyse gemaakt. Voor de kleinere implementaties (roulatie teammanagers, de training en exitgesprekken) zijn er tools uitgewerkt die het KCC kan gebruiken om deze te implementeren. Dit zijn kleine interventies die gemakkelijk zijn door te voeren.

9.1 Cultuur

Om de huidige cultuur te veranderen naar een aanspreekcultuur is een lastige implementatie. Het is moeilijk om gedrag te veranderen van mensen. Het is belangrijk deze implementatie eerst bij de teammanagers in te voeren. Zij hebben namelijk een voorbeeldfunctie tegenover de medewerkers van het KCC. Om dit te implementeren zijn er verschillende workshops nodig en trainers om de managers bewust te maken van hoe het nu gaat (huidige situatie) en te leren veranderen naar een ander soort cultuur (gewenste situatie). In de workshops kunnen bijvoorbeeld onderwerpen naar voren komen zoals; feedback geven en ontvangen, conflicthantering, goede communicatie en transparantie. Als de teammanagers dit toepassen in de praktijk zal de algehele sfeer op de afdeling veranderen. Niet alleen tussen de teammanagers zelf maar ook tussen de medewerkers en teammanagers. In bijlage 10 kan een schematische weergave worden gevonden van de interventies. Er wordt geadviseerd na de zomervakantie te starten met de beschreven interventie aangezien er dan veel medewerkers op vakantie zijn. Als eerste zal er een workshop plaatsvinden. Daarna zal het geleerde worden toegepast in de praktijk en vervolgens aan de hand 360 graden feedback worden geëvalueerd. Om de drie maanden kan er evaluatie plaatsvinden om de voortgang de peilen. De workshops zullen weer na de evaluatie plaatsvinden gedurende een jaar lang. De doelstelling is om binnen anderhalf jaar te veranderen naar een aanspreekcultuur. Dit kan worden gemeten aan de hand van een MTO (medewerkers tevredenheidonderzoek), de interactie tussen manager en medewerker, de interactie tussen alle managers en natuurlijk het uitstroombestand. HR dient vooral te

faciliteren tijdens de evaluaties om te zorgen dat managers de evaluaties ook echt serieus nemen. Resultaten kunnen echter al eerder worden geconstateerd. Juist door de cultuur binnen de afdeling te veranderen zal ook de uniformiteit verbeteren.

9.1.1 Kosten- baten

De kosten voor de workshops zullen ongeveer €250 euro per persoon worden (Lean Management, 2018). Er zijn 7 teammanagers dus dat wordt €1750 euro per workshop. In totaal zullen er drie workshops worden gegeven. Het totale bedrag wordt dan €7000 euro. De baten zullen echter hoger zijn. De uitstroom verminderd waardoor er minder geld moet worden besteed aan nieuwe instroom. Zoals is in de probleemanalyse naar voren is gekomen liggen deze kosten rond de 100.000 euro. De gemaakte investering wordt dus terugverdiend. Echter, de teammanagers zijn hier actief mee bezig op de werkvloer dus ook de fictieve arbeidskosten en inspanningen tellen mee in de kosten die gemaakt moeten worden. Daarnaast zijn de non-financiële baten ook hoog. Er wordt geïnvesteerd in een duurzame arbeidsrelatie. Medewerkers hebben een betere band met hun leidinggevende dus melden zich minder snel ziek en zijn productiever. Daarnaast is er voor de medewerkers een veiliger werkklimaat waardoor zij zich beter kunnen ontwikkelen. De baten van deze implementatie zijn dus zo wel financieel als non-financieel.

9.2 Doorgroeimogelijkheden

Ook moet er meer doorgroeimogelijkheden worden gefaciliteerd. De leidinggevende probeert nu al wel te stimuleren maar als het KCC geen doorgroeimogelijkheden kan bieden kan er ook niet worden gestimuleerd. Dit kan worden gedaan aan de hand van taakverbreding, taakverrijking of taakrotatie. Hierdoor wordt meteen het knelpunt van het gebrek aan uitdaging in het takenpakket aangepakt. Juist omdat er veel hoger opgeleiden werkzaam zijn bij het KCC is het belangrijk deze medewerkers te binden door middel van genoeg uitdaging (satisfier) volgens Herzberg (1959). Door taakrotatie krijgen medewerkers in plaats van de standaardwerkzaamheden, de werkzaamheden van een soortgelijke functie waardoor er afwisseling ontstaat. Vooral bij medewerkers die al langer werkzaam zijn bij het KCC is dit een goede oplossing aangezien zij ook al de nodige kennis van procedures en regelgeving hebben. De teammanagers dienen goed te observeren welke medewerkers meer uitdaging nodig hebben maar de medewerkers zelf moeten dit ook durven aan te vragen. Daarna kan in overleg met de teammanager de medewerker enkele nieuwe taken krijgen toegewezen zoals deelname in een project of bijvoorbeeld een soortgelijke taak van een senior medewerker.

Ook moeten er duidelijke criteria komen voor de senior en junior praktijkbegeleider, dit gebeurt samen met HR. Zij moet namelijk het functieprofiel gaan opstellen. De huidige praktijkbegeleiders moeten worden ingedeeld aan de hand van deze criteria. De senior praktijk begeleider moet coachende skills bezitten om de nieuwe medewerkers die net binnen zijn gekomen goed te kunnen ondersteunen tijdens het bellen onder begeleiding. De junior praktijkbegeleiders begeleiden vooral de nieuwe medewerkers die al zijn geïntegreerd op de werkvloer. Deze groep heeft minder aandacht nodig maar alsnog ondersteuning op de werkvloer. Medewerkers op het KCC kunnen dus doorgroeien naar praktijkbegeleider en vervolgens naar senior praktijkbegeleider. Als medewerkers zichzelf kunnen ontwikkelen zullen zij minder snel uitstromen. Om te kunnen toetsen of deze implementatie werkt moeten de teammanagers met de medewerker in een POP of ander gesprek bespreken wat zij van de doorgroeimogelijkheden vinden. In bijlage 10 kan een schematische weergave van de interventies worden gevonden.

Het is de taak van HR een functieprofiel vast te stellen voor deze twee nieuwe functies binnen het KCC in overleg met de huidige praktijkbegeleiders. Zij kunnen namelijk het best de taken omschrijven. Tevens dient HR betrokken te zijn in het proces om iemand vervolgens op één van deze functies aan te nemen in verband met de vriendjespolitiek. Zo zit er een onafhankelijke adviseur in deze gesprekken. Ook kunnen zij aanwezig zijn bij de ontwikkelgesprekken om te bepalen welke medewerker geschikt is voor doorstroom en welke nog niet. Vanaf 1 september kan het KCC beginnen te overleggen met HR om de functieprofielen op te stellen. Daarna vanaf 1 december als de functieprofielen definitief zijn en goedgekeurd door het bestuur en het KCC zelf kunnen de huidige medewerkers worden ingedeeld. Vervolgens is er een periode van evaluatie waarin wordt gekeken of de interventie daadwerkelijk nuttig zal zijn en of de medewerkers deze als rechtvaardig beschouwen. Daarna zal de cyclus weer opnieuw beginnen en zal het KCC moeten kijken welke personen kunnen doorstroom naar een junior of senior functie.

Er wordt momenteel een aparte academie voor het KCC opgericht net zoals in de best practice van UWV. Belangrijk is dat de medewerker centraal staat tijdens de ontwikkeling en het verdere verloop van zijn loopbaan. Ook door middel van individuele coaching en aandacht kan een medewerker zich veel beter ontwikkelen binnen het KCC en op eigen tempo. Tevens zal de betrokkenheid van de medewerkers toenemen aangezien er wordt geïnvesteerd in hen. Deze berekende krachten spelen een rol bij de uitstroom. Als de medewerkers het gevoel hebben dat de kosten die zij hebben gemaakt lager zijn dan de baten is de kans groter dat zij binnen het CAK werkzaam blijven. HRD heeft hier ook een grote rol in. Zij zijn verantwoordelijk voor het aanbieden en creëren van diverse trainingen en e-learnings.

9.2.1 Kosten- baten

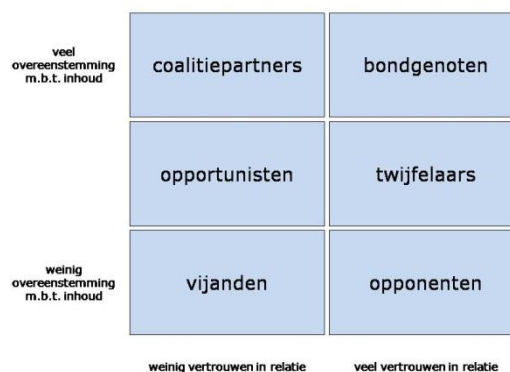
Het kost het KCC alleen tijd om de nieuwe functieprofielen vast te stellen en individueel te kijken naar de groeipotentie van een medewerker. Er moet zorgvuldig worden besloten wie taken erbij krijgt en wie daar nog niet klaar voor is. De opbrengsten voor de medewerkers die meer uitdaging in het werk krijgen zijn hoog. Zij zijn namelijk productiever en gemotiveerder. Daarnaast gaat ook het werkplezier omhoog waardoor ze langer gebonden zullen blijven aan het KCC.

HR moet de functieprofielen toetsen bij een externe aanbieder aangezien zij zelf niet de expertise heeft om dit te doen. De kosten hiervan zijn afhankelijk van de functie en zijn dus niet vooraf in kaart te brengen. Wel moet er rekening gehouden worden met het salaris. Praktijkbegeleider is aparte functie en er moet besloten worden of deze functie zwaarder weegt dan medewerker KCC. Als dit zo is, komen zij ongeveer op hetzelfde salaris uit. De senior functie zal dan wel meer betaald krijgen. Echter, de baten zijn dat het uitstroompercentage zal verminderen waardoor er net zoals bij de cultuurverandering minder geïnvesteerd hoeft te worden in nieuwe medewerkers. Ook deze investering zal dus makkelijk worden terugverdiend. Daarnaast zijn medewerkers productiever en zal de kwaliteit van de dienstverlening omhoog gaan.

9.3 Marketing/communicatie plan

Om te bepalen op welke doelgroep de communicatieboodschap moet worden gericht wordt er gebruik gemaakt van de krachtenveldanalyse. Via deze methode kan er worden vastgesteld waar de belanghebbende zitten met de meeste invloed.

De afdelingsmanager – opdrachtgever- kan worden gecategoriseerd als bondgenoot aangezien zij graag verbetering wil zien op de afdeling. Het is dus verstandig om de communicatieboodschap vooral op haar te richten aangezien zij het meeste invloed heeft en overeenstemming m.b.t. de inhoud.



De teammanagers kunnen worden ingedeeld als opportunisten. Zij hebben overeenstemming met de inhoud maar niet zo veel als de manager van de afdeling.

Tevens kunnen zij weerstand vertonen met de eerdergenoemde implementaties aangezien er bij hen een knelpunt is geconstateerd. De boodschap moet dus vooral gericht worden aan de afdelingsmanager en teammanagers. Iedereen moet geïnformeerd worden over de oorzaken voor de hoge uitstroom en wat er gedaan kan worden. De kosten van de uitstroom hebben zij zelf al in kaart gebracht en zijn de aanleiding voor dit onderzoek. De boodschap hoeft dit dus niet te bevatten. Wel moet de boodschap ook overtuigend zijn. De teammanagers zullen zoals eerder benoemd weerstand vertonen en moeten worden overtuigd om te veranderen. Het is dus handig om te gewenste situatie te schetsen en wat dat gaat opleveren.

Het is ook belangrijk dit plan duidelijk te communiceren naar de medewerkers toe. Er moet namelijk transparantie worden geboden. Door transparant te zijn naar medewerkers toe, wordt er geen ruimte geboden voor eigen interpretatie waardoor er geen roddels ontstaan en onrust. Het is belangrijk te communiceren ook als het slecht nieuws is. Er dient een cultuur te ontstaan waarbij de medewerkers ook de teammanagers feedback kunnen geven en andersom.

9.4 Toolbox

Om bovenstaande implementaties te kunnen realiseren zijn er zoals eerder genoemd bepaalde tools nodig.

9.4.1 Toolbox: cultuur

Er zijn trainers nodig voor de workshops. Daarnaast zijn er 360 graden feedback formulieren nodig om in te vullen voor de teammanagers en andere collega's. Deze dienen als handvat voor het geven van feedback. In bijlage 11 kan een voorbeeld hiervan worden gevonden. Dit formulier zorgt ervoor dat managers elkaar van feedback kunnen voorzien. Belangrijk hierbij is dat zij wel observeren op de werkvloer of tijdens het teamoverleg, zo kunnen mensen concrete praktijkvoorbeelden beschrijven en aan de hand daarvan feedback geven. Zo wordt er een aanspreekcultuur gecreëerd.

9.4.2 Roulatie teamleiders

Voor het rouleren van de teamleiders hoeft er enkel een schema te worden opgesteld (bijlage 12). Er zijn in totaal 7 teammanagers bij het KCC en dus 7 teams. In de bijlage kan een schema gevonden worden voor de roulatie. Het is principe de bedoeling dat elke teamleider één jaar op een team zit. Hierdoor leren medewerkers andere collega's kennen en hebben zij de kans om fris te beginnen met een nieuwe teammanager. Hierdoor wordt ook de vriendjespolitiek doorbroken. Het zorgt er namelijk voor dat bepaalde medewerkers

niet meer worden voorgetrokken omdat zij al lang bevriend zijn met de teammanager. De medewerker moet zich opnieuw bewijzen bij andere teammanagers waardoor er weer gelijke kansen ontstaan voor doorgroei naar andere functies binnen het KCC en CAK.

9.4.3 Exitgesprekken

Ook voor exitgesprekken moet er een vast format worden opgesteld. Hierdoor wordt er uniform gewerkt en kunnen in de toekomst de oorzaken van de uitstroom in kaart worden gebracht. In bijlage 13 kan een voorbeeld worden gevonden van een exitgesprek. Het is belangrijk dat alle teammanagers dezelfde vragen stellen anders kunnen de oorzaken moeilijk gekaderd worden. Tevens is een exitgesprek een visitekaartje voor de organisatie. Er wordt aan de medewerker gevraagd of er verbeterpunten zijn en dingen die al goed gaan. Hierdoor gaat de medewerker toch met een ander gevoel weg dan als er geen exitgesprek zou plaatsvinden. Tevens is deze medewerker dan een goede ambassadeur voor het CAK hij kan zijn positieve ervaring delen met andere potentiële medewerkers, dit draagt bij aan de employer brand en kan zorgen voor nieuwe instroom.

10 Literatuurlijst

- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* (2e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Baarda, B., Bakker, E., Fisher, T., De Goede, M., Van der Hulst, M., Julsing, M., & Van Vianen, R. (2012). *Basisboek Methoden en Technieken* (5e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Burke, R. J. 1988. *Some antecedents and consequences of work-family conflict. Journal of Social Behavior and Personality*, 3: 287–302
- CAK. (2018). *Jaarplan en begroting CAK 2018*. Geraadpleegd van <https://intranet/overhetcak/Paginas/Jaarplan.aspx>
- Caluwé, L. de en H. Vermaak (1999). *Leren veranderen*. Een handboek voor veranderkundigen, Deventer, Kluwer.
- Cameron, K. & Quinn, R., *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* –. Academic Service, 1999
- CBS. (2017, 19 december). Prognose: 18,4 miljoen inwoners in 2060. Geraadpleegd op 12 augustus 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/51/prognose-18-4-miljoen-inwoners-in-2060>
- CBS. (2018, 13 februari). Spanningsmeter arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 26 februari 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisatie/2017/07/spanningsmeter-arbeidsmarkt>
- CBS. (2018, 18 januari). <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/03/ruim-100-duizend-werklozen-minder-in-2017>. Geraadpleegd op 26 februari 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/03/ruim-100-duizend-werklozen-minder-in-2017>
- CBS. (2018, 30 april). Meer sterfte dan geboorte in eerste kwartaal. Geraadpleegd op 29 mei 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/18/meer-sterfte-dan-geboorte-in-eerste-kwartaal>
- HAYS. (2018). Waarom betrokken personeel belangrijk is voor uw organisatie. Geraadpleegd op 12 april 2018, van <http://www.hays.nl/carriere-advies/waarom-betrokken-personeel-belangrijk-is-voor-uw-organisatie/index.htm>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons
- Human Capital Group. (2012, 5 april). MOTIVATIE: WAT EN WAT JUIST NIET? Geraadpleegd op 31 mei 2018, van <https://www.allesoverhr.nl/doorstroom/motivatien-en-juist/>
- Intranet CAK. (2017, 15 december). Missie, visie en kernwaarden. Geraadpleegd op 6 februari 2018, van <https://intranet/overhetcak/Paginas/missie-visie-en-kernwaarden.aspx>
- Intranet CAK. (2017, 15 december). Over het CAK. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van <https://intranet/overhetcak/Paginas/default.aspx>
- Kennisbank Sociale innovatie. (2009, 31 juli). Practice what you preach' – Reïntegratie binnen UWV KCC. Geraadpleegd op 23 mei 2018, van <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/---practice-what-you-preach-reintegratie-binnen-uwv-kcc/689>
- Klantcontact.nl. (2014, 6 juli). Het imago van kulcenters. Geraadpleegd op 3 mei 2018, van <http://www.klantcontact.nl/kulcenters/>

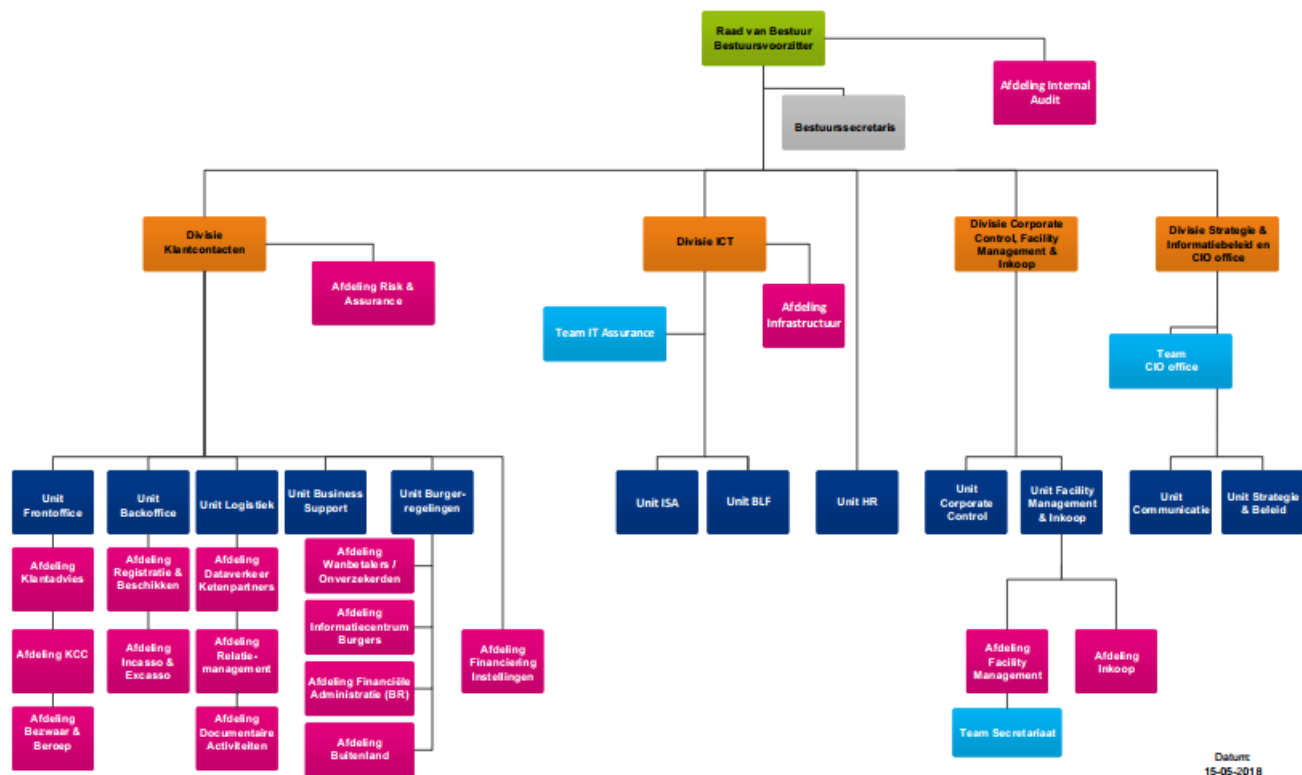
- Kluijtmans, F. (2014). *leerboek HRM* (2e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Lean Management. (2017, 5 oktober). Workshop continu verbeteren. Geraadpleegd op 1 juni 2018, van <http://www.leanmanagement.nl/2017/10/workshop-cultuur-en-mindset-voor-continu-verbeteren/nagement>. (2017, 5 oktober). Workshop continu verbeteren. Geraadpleegd op 1 juni 2018, van
- Marcus, J., & Van Dam, N. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen, Nederland: Wolters-Noordhoff
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (z.j.). <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkdruk/gevolgen>. Geraadpleegd op 26 februari 2018, van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkdruk/gevolgen>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (z.j.). Wat is werkdruk? Geraadpleegd op 22 februari 2018, van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkdruk/wat-is-werkdruk>
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Michigan, Amerika: Free Press.
- Morris, L. (1996). Employees Not Encouraged to Go Extra Mile (Training & Development). Geraadpleegd van <https://www.questia.com/read/1G1-18434805/employees-not-encouraged-to-go-extra-mile>
- Nelen, P. (2018, 17 januari). Het klantcontactcentrum (KCC) heeft zijn langste tijd gehad [Blogpost]. Geraadpleegd op 12 juli 2018, van <https://www.overheidincontact.nl/het-klantcontactcentrum-kcc-heeft-zijn-langste-tijd-gehad/>
- Noomen, J. L. (2004). *Integraal personeelsmanagement (10e ed.)*. Soest, Nederland: Nelissen.
- Pietersen, B. (2016, 27 januari). Wat is medewerkerstevredenheid? En wat is de impact hiervan? Geraadpleegd op 11 juli 2018, van <https://www.presearch.nl/blog/wat-is-medewerkerstevredenheid/>
- Planbureau voor de leefomgeving. (2018, 23 april). Wat zijn de gevolgen van de vergrijzing? Geraadpleegd op 26 april 2018, van <http://www.pbl.nl/vraag-en-antwoord/wat-zijn-de-gevolgen-van-de-vergrijzing>
- Preenen, P. T. Y., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M (2008b, November). Paper presented at the 2008 conference of the Dutch Association of Researchers in the Field of Work and Organizational Psychology, Heerlen, The Netherlands.
- Preenen, P. T. Y., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M. (2008a, August). Provided job challenge and learning as predictors of turnover intentions, job-search behaviors, and voluntary turnover. Paper presented at the 2008 conference of the Academy of Management, Anaheim, USA.
- PRESEARCH. (2018, 30 april). Arbeidsomstandigheden, communicatie is de sleutel. Geraadpleegd op 16 mei 2018, van <https://www.presearch.nl/blog/arbeidsomstandigheden-communicatie-is-de-sleutel/#more-4261>
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. A qualitative analysis of job challenge: A bottom-up conceptualization.
- Telematica instituut. (2008). Instrumenten en technologie voor kanaalmanagement (1.0). Geraadpleegd van

https://www.gemmaonline.nl/images/gemmaonline/9/91/D3.3_Instrumenten_en_technologie_voor_kanaalmanagement.pdf

- Ulrich, D. en W. Brockbank (2005). *'The HR value proposition'*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van Brakel, K., Hilbers, P., & De Vries, M. (2017). UWV Arbeidsmarktinformatie- en advies, (mei 2017). Geraadpleegd van <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo218625>
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.

Bijlagen

Bijlage 1



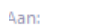
Bijlage 2: E-mail naar de managers

Onderzoek uitstroom KCC

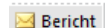
 Astrid Kooistra - Vink

 Opvolgen. Begindatum: woensdag 7 maart 2018. Einddatum: woensdag 7 maart 2018.

Verzonden: ma 26-2-2018 14:17

Aan:  DG-KCC-TM;  Merel Landman;  Saskia Ardon - van der Geest;  WFM;  Recruitment CAK;  Traffic-KCC

CC:  Marisa Hendriksen;  Linda Corporán;  Florine Keus

 Bericht  Plan van aanpak onderzoek uitstroom 2e versie.docx (26 kB)

Goedemiddag allemaal,

Graag wil ik jullie via deze weg voorstellen aan Marisa Hendriksen.

Marisa is afstudeerstageiaire bij HR en ik heb haar gevraagd een onderzoek te doen naar de hoge uitstroom bij het KCC.

We maken ons hier allemaal zorgen over maar zijn tot nu toe nog niet in staat geweest de vinger op de zere plek te leggen.

Eerlijk gezegd denk ik ook niet dat het één 'plek' is. Vandaar dat het mij heel goed lijkt dat Marisa hier uitgebreid onderzoek naar gaat doen.

In de bijlage vinden jullie haar onderzoeksplan. Zoals je hierin kunt lezen gaat zij o.a. interviews houden, hiervoor zal ze jullie binnenkort persoonlijk uitnodigen.

Verwacht resultaat van het onderzoek is inzicht in de oorzaken van verzuim en een advies om onze uitstroom te verlagen en medewerkers langer aan ons KCC te binden.

Mochten jullie nog vragen hebben hoor ik het graag, je kunt natuurlijk ook direct bij Marisa terecht.

Alvast bedankt voor jullie medewerking en @ Marisa: heel veel succes, we kijken uit naar je advies!

Met vriendelijke groet,
CAK

 Astrid Kooistra-Vink
Manager afdeling Klant Contact Center
T: (088) 711 4557
M: 0619934625
E: avink@hetcak.nl

Bijlage 2.1: individuele uitnodiging managers KCC

Van: Marisa Hendriksen
Verzonden: donderdag 1 maart 2018 15:52
Aan: Jerry Paupit
Onderwerp: Uitnodiging interview

Beste Jerry,

Momenteel ben ik aan het afstuderen en doe ik onderzoek binnen het klantcontactcenter in opdracht van Astrid Kooistra. Mijn onderzoek is gericht op de oorzaken van de hoge uitstroom en hoe deze kan worden beperkt in de toekomst.

Daarom ben ik benieuwd naar uw mening. Met uw input kan ik hopelijk achter de oorzaken komen en advies uitbrengen voor in de toekomst.

Het zal mij enorm helpen als ik u hierover kan interviewen. Het interview zou ook telefonisch of per mail kunnen.

De informatie uit het interview zal strikt vertrouwelijk worden behandeld en zal niet aan derden worden verstrekt of openbaar worden gemaakt. Het interview zal circa 30 minuten duren.

Ik zie graag uw reactie tegemoet

Met vriendelijke groet,

Marisa Hendriksen
Stagiaire HR

E: mhendriksen@hetcak.nl

 Before printing, think about the environment

Vragenlijst

Wat is je verwachting van deze trainingsweken?

Wat hoop je te leren?

Wat is je verwachting van de functie m.b.t. de werkzaamheden?

Zijn er op dit moment dingen waar je tegenop ziet?

Bijlage 4: Tijdsplanning longitudinaal onderzoek

Datum	Tijd	Onderzoek vorm
Maandag 9 april 2018	10:30 (na 1 ^e pauze)	1 ^e moment nulmeting
Donderdag 19 april 2018	13:00 (lunch)	Evaluatie na training
Donderdag 26 april 2018	9:00	Evaluatie na BOB weken
		Evaluatie met Astrid

Bijlage 5: 15 werkfactoren (Segers, 1968)

Werkfactor (uitspraak)	Rubriek
1. Zelfstandig werk 2. Werk waarbij je wordt ge- waardeerd en erkend 3. Werk waarbij je flink kunt aanpakken 4. Leerzaam werk 5. Afwisselend werk	Werkintrinsieke sfeer
6. Een chef die met zijn mensen kan omgaan 7. Werk waarbij de bazen niet jagen	Leiding geven
8. Een goed loon 9. Extra beloning voor zwaarder werk en voor hogere productie	Financiële beloning
10. Behoorlijke promotiekansen	Promotie
11. Vast werk	Werkzekerheid
12. Werken in ploegendienst	Werkomstandigheden
13. Prettige collega's	Sociale sfeer
14. Een goed geleid bedrijf	Bedrijf en bedrijfsleiding
15. Werk dat bij de mensen in aanzien staat	Status

Bijlage 6: Interview managers KCC (1)

Wat zijn volgens jou de grootste redenen van de uitstroom? Een collega heeft gekeken naar de redenen waarom iemand uitstroomt en dat tegen elkaar opgezet. Wat ik zelf merk, ik heb een heel nieuw team gekregen, ik ben zelf nieuw en me team is ook helemaal nieuw. ik heb best wel veel uitstroom in me eigen team gehad ongeveer de helft van de mensen is weggegaan. Heel veel had te maken met eigen persoonlijke bagage en de combinatie met dit werk is gewoon te zwaar gevallen in combinatie met teveel uren, teveel druk van privé en dan werk erbij is dat de druppel bij hun, En daarbij daarnaast personen die de kennis niet aankunnen. Niveau in ieder geval of dat nou te maken heeft me de persoonlijke bagage die ze hebben of omdat het gewoon niet lukt

Je zegt ook druk? Bedoel je daarmee de werkdruk? Nee, meer de druk voor hun. Ze zijn pas nieuw ze ervaren daardoor een druk maar omdat ze thuis nog een druk en dan is elk druppeltje op werk al voldoende.

Dus de helft van jouw team is uitgestroomd vanwege persoonlijke redenen? Niet allemaal, ik heb 1 persoon gehad op houding en gedrag. Waar ik zelf dan afscheid van heb genomen. En de overige personen gaat het meer om dat ze het niveau niet aankunnen in combinatie met persoonlijke redenen.

Oké, en met houding en gedrag wat bedoel je daar precies mee? Er was 1 medewerkers die vaak op ze telefoon zat./ Met ziekte zelf niet terugbelde, niet bereikbaar was en daar uiteindelijk met tempoteam over geschakeld en afscheid van genomen.

Wat zouden we volgens jou moeten doen om de uitstroom te verminderen? Lastig.. ik zat een beetje te kijken. Ik heb voor de laatste 2 instroom groepen heb ik ook bij de groepssollicitaties gezeten. Dus ik ging een beetje kijken wat voor types heb ik voor me. En waarvan heb ik al afscheid genomen en misschien kan ik het op voorhand al zien. Het is best lastig. Ik heb bijvoorbeeld bij een paar mensen getwijfeld bij sommige hebben we ook gewoon nee gezegd om in te stromen. En bij 1 persoon waarvan ik twijfelde zit bij mij in het team. En je ziet dat ze er moeite nee heeft. Dus op zich was mijn twijfel wel terecht. Het is geen hoogspringer Uiteindelijk doet ze het wel steeds beter. Het is wel een terechte twijfel geweest maar uiteindelijk pakt ze het wel op. Maar had het heel makkelijk daar in mee kunnen gaan. Het is een beetje lastig dan op voorhand al zegmaar de bagage en rugzakjes te signaleren.

Waarom had je juist bij haar dat je twijfelde? Als ik vragen stelde, begreep ze me vraag niet. Bijvoorbeeld noem een paar sterke eigenschappen, bij wijze van en dan vroeg ze wat bedoel je daar dan mee? Ik dacht toen al van , als je dat al lastig vindt; tuurlijk je bent zenuwachtig maar dan wordt het wel heel lastig om dan hier aan het werk te gaan

Hoelang bestaat deze hoge uitstroom al? Dat durf ik niet te zeggen. Wat ik hoor is dat het altijd wel hoog is geweest, dat het qua cijfers niet heel erg verschilt van vorig jaar.

Dus het is gewoon eigenlijk constant een hoge uitstroom? Ja precies.

Ik vroeg het daarnet ook al een beetje maar in hoeverre kan jij uitstroom van te voren aan zien komen, geven medewerkers soms signalen af? Hangt ervan af. Bij de nieuwe instroom heb je eerst twee weken training, dat is echt theoretisch. En de derde week is praktijk dat ga je bellen onder

begeleiding. Na de drie weken wordt je overgezet en val je onder ons,. Dan heb je weer 2,5 weken waar je gaat bellen onder begeleiding. In die 2,5 weken neem je ook afscheid van personen. En dat kan je op voorhand wel zien, Als er al twijfel was tijdens de training krijgen ze nu nog een kans,. Dus daar heb ik veel personen op verloren. En daarnaast ik durf zelf niet. Je hebt het misschien ergens in je achterhoofd dit zou een uitstromen kunnen zijn. Maar ik probeer altijd een kans te geven. En niet het negatieve op te pakken, dus ik heb wel bij personen gehad dat ik dacht je hebt wel echt veel problemen thuis maar dan probeer ik er wel voor die persoon te zijn. In ieder geval mee te denken zodat ze weer een balans krijgt, helaas heeft dat geen effect gehad,

Dus volgens jou zijn eigenlijk de twee voornaamste redenen van uitstroom of dat ze het kennisniveau niet aankunnen of dat ze thuis problemen hebben waardoor de druk eigen te groot wordt om hun functie goed te kunnen uitoefenen?. Ja precies

Weet jij al wat er gedaan is aan dit probleem? Nee, ik zal zelf met het besturing teams gaan zitten. Om dit zeg maar in kaart te brengen. Uiteindelijk had een andere collega dat opgepakt. Om te kijken waar ligt het nou aan. Maar op dat moment kwam jij eigenlijk in de picture. We hebben dus een soort bestand met de redenen waarom ze uit dienst zijn gegaan. En aan de hand daarvan heeft hij het gecategoriseerd. Als hij dit mij wil sturen zou dat wel fijn zijn.

Wat is het gevolg van de hoge uitstroom? Ja bij mij zelf. Ik ben begonnen met een team van 15 mensen in totaal misschien 16 en ik heb er nu nog 8.

En wat betekent dat voor die 8 personen die daar nu zetten als ze eigenlijk op een bezetting zitten van 16 personen? Het is heel KCC breed het niet dat mijn team een aparte lijn heeft. De calls worden verspreid over de 7 teams. Maar het is wel een werkdruk voor alle medewerkers van het KCC.

En hoor je daar dan signalen over? In mijn team zelf niet. Maar dat komen omdat we pas nieuw zijn. Komt waarschijnlijk omdat ze nog ijverig zijn en willen knallen. Dus ik hoor het niet wat ik wel hoor is dat ze moeite hebben om verlof aan te vragen. Dat begint nu langzaam aan te komen dat we gewoon weinig ruimte hebben omdat je weinig uur hebt. Dus dat is het enige waar ik ze over hoor klagen.

Maar verder hebben ze geen opmerkingen of ? Het is meer bij mij in het team dat ze onzeker zijn over hun eigen positie maar dat komt omdat ze ook nieuw zijn, gewoon bang zijn of ze wel mogen blijven.

Want dat wordt na verloop van tijd bepaald door jou? Nee het is meer van dat ze onder de eerste 3 weken onder HRD vallen. En dan wordt er afscheid genomen als het echt een nog is . is er een twijfel dan bespreken we het, dan gaan we wel eerlijk het gesprek aan. Van het gaat niet zo lekker ik geef je nog een week de tijd. En dan kijken we daarna, wel eerlijk naar elkaar toe om het te gaan vervolgen. Want als het in de eerste drie weken al niet lekker gaat.. dan ga je het open gesprek aan.

En die medewerkers zitten nog steeds in dat voortraject bij jou? Nee, die zijn er al uit. Ik heb nog wel 4 mensen die daar nog inzitten. De rest is via tempoteam, ik heb alleen maar uitzendkrachten.

En hoe is de doorstroom daarvan? Ik heb nu 8 personen en nu 4 erbij gekregen . die zijn net uit het traject van bellen onder begeleiding,. Ik heb nu boven alweer 5 nieuwe mensen zitten die onder dat bellen onder begeleiden zitten. Ik heb nu dus alweer 9 personen die erbij zijn gekomen, En we beginnen volgende week weer met werven. Dus dan komt er een nieuwe training aan

En om hoeveel weken is dat meestal? Of is dat puur omdat er mensen weer zijn uitgestroomd? Ik dacht dat het vast stond maar dat is volgens mij niet zo. Sommige data staan wel vast maar soms krijg je er dus een ad-hoc training tussen.

En de medewerkers of in jouw geval uitzendkrachten, voer jij daar ook exitgesprekken mee? Ja

En wat komt daar zoal uit? Vaak weet al waar het misgaat. Ik ben daar gewoon heel erg open in. Misschien is het op dit moment toch niet zo verstandig om dit te doen.

Documenteer je dit ook? Nee, wat ik wil doe als ik een gesprek heb gehad maak ik vaak een verslagje of een bericht voor de collega's voor HRD en recruitment dat ik afscheid heb genomen van iemand en wat de reden is.

En doet elke teamleider dit op dezelfde manier? Weet niet of daar echt een format voor is. Ik heb het zelf een beetje gedaan. Er is niet echt een format voor je moet dit in het bericht noteren, dat niet.

En hoe denk jij dat als jij zegt of ze kunnen het kennisniveau niet aan of persoonlijke omstandigheden denk dat dat daarvoor op voorhand een selectie van worden gemaakt? Vind ik heel lastig vooral omdat het echt om het privé leven gaat van mensen. En vooral tijdens een sollicitatie en zet je altijd je beste beentje voorzet dus ga je heel veel dingen niet delen . Wat ik wel aanraad is om niet meteen 40 uur te gaan werken dat doen ze heel snel maar want ik merk is dat dat gewoon heel veel zwaar valt. Of omdat je voor nieuwe instroom aangeven je mag max 32 uur werken dat dat je optie is.

Denk jij dat het handiger om het apart te doen? Dubbel. Ergens heeft een groep sollicitatie ze voordelen, je bent misschien minder zenuwachtig. Maar aan de andere kant je komt niet echt misschien tot de persoon zelf.

En als we het hebben over de persoonlijke situatie, deze is niet echt beïnvloedbaar lijkt mij en het kennisniveau denk je dat dat wel beïnvloedbaar is? Heeft niet zoveel met je diploma's te maken

Dus in principe kan iedereen de functie aankunnen? Dat ook weer niet!

En waar ligt dat dat precies aan dat sommige mensen het niet aankunnen? Je moet wel handig met computers zijn. Je kan het misschien een beetje aanleren maar als je niet systemen kent wordt het heel lastig. Tijdens de training is er ook iemand uit mijn team uitgevallen omdat ze niet de juiste computer skills had. Dus dat werkte gewoon niet. Voor de rest, moet je heel snel kunnen schakelen. Dus dat kunnen mensen lastig vinden. Je krijgt een soort basispakket en als je dat dan moet toepassen in de praktijk is het opeens alles door elkaar en dan moet je wel even je wegvinden van at was het nou ook alweer? Die omschakeling is nog best wel lastig.

En hebben die mensen vaker moeite met die omschakeling? Of is dat voor iedereen anders? Denk dat het voor iedereen anders is, maar het wordt in het algemeen wel als moeilijk ervaren.

Wat denk je dat het belang is van het oplossen? Dat de uren waarvoor we werven ook behouden. Het is natuurlijk zonde als je een heel traject met iemand uitgaat, dus je investeert in de medewerker die eigenlijk binnen een paar maanden of binnen een jaar weer weggaat, Nou het is geen eens een paar maanden het is bij mij een paar weken. Binnen het eerste contract gaan ze eigenlijk al weg

Bijlage 6: Interview managers KCC (2)

Wat zijn volgens jou de grootste redenen van uitstroom? *In hoeverre heb jij hier invloed op?*

Onderschatting van de functie. Klantcontactcenter wordt toch wel gezien als .. maar ik denk dat het binnen onze organisatie een van de zwaarste functie is. Je zit gebonden aan je werkplek. Je kan niet weglopen wanneer het jou uitkomt. daarin is het heel erg afgekaderd en daarnaast de materie is ook nog wel eens lastig soms. Je moet ondertussen wel empathie tonen want soms heb je wel eens mensen aan de lijn die niet zo blij zijn. Maar daar moet je wel mee om kunnen gaan. .De een kan dat beter dan de ander.

En zou jij zeggen dat er een grote werkdruk heerst mede omdat de uitstroom zo hoog is? *Ik denk dat werkdruk, hoe voel je dat? Vooral in het begin heb je last van werkdruk omdat je dan in eerste instantie niet weet of je het goede antwoord geeft en daar nog geen goed gevoel bij hebt maar ik denk dat als je eenmaal wat langer zit en wat ervaring hebt dat het werk toch wat anders wordt gevoeld. Zoals mensen die zeggen wat is het lekker druk vandaag dan gaat de tijd zo lekker snel. Het is gewoon heel persoonsafhankelijk hoe je dat voelt. Sommige mensen die gewoon niet goed in hun vel zitten, die zullen wat eerder last hebben van werkdruk, dan andere. Natuurlijk letten we wel op de hoeveelheid calls die iemand kan hebben om te kijken wanneer de werkdruk echt te ver gaat.*

En hoe wordt dat gedaan? *Er is een soort systeem; occupancy. Die geeft aan hoe zwaar het is. Ben je 100% van je tijd aan het werk dat is niet gewenst, het moet tussen de 80 en 90 zijn maar regelmatig komt die boven de 95. Dan heb je het bij wijze van tussen 8 en 5 over 8 niet zo druk en vanaf kwart over 8 wordt het drukken totdat je naar huis mag. Dat is niet wenselijk.*

En dan wordt daar op ingespeeld? *Naja wij zijn daar wel actief in om te kijken hoe we dat nu andere kunnen verwoorden. We hebben extra soorten pauzes gecreëerd. We hebben een pauze 15 gecreëerd waarbij iemand echt een uitput momentje, het is druk en kom nergens aan toe en moet ook nog wat e-mails regelen of een lastig gesprek hebben gehad waarin ze de houd zijn vol gescholden waarbij ze echt even denken van wow, dat soort momenten zijn we nu aan het creëren waarbij ze niet in het nawerk blijven staan maar een extra pauze mogelijkheid hebben om even op adem te komen*

En hoeveel pauzes hebben we het dan over? *Dat is afhankelijk van. Het kan best wel eens voorkomen dat iemand 2 keer een pauze 15 kunnen opgebruiken om even 1 of 2 minuten te rusten. Het is niet de bedoeling om koffie te gaan halen maar het is meer een uitput momentje om even de schrik uit je ogen te halen. En niet zozeer om echt als pauze te inrichten. Maar hij is wel gecreëerd om op dat moment even de werkdruk te verminderen. Op het moment dat ik een mailtje krijg kan ik hem beantwoorden maar zij kan dat simpelweg niet doen. Daarvoor zijn de pauzes 15 ontstaan. /de pauzes zijn dus echt bedoeld om de werkdruk een beetje te verlichten,*

Hoelang bestaat deze hoge uitstroom al? *De uitstroom is altijd al hoog geweest en nu zit er een extreme stijging in daar is in het verleden ook naar gekeken. Daardoor hebben we een aantal dingen in veranderd.*

Wat is er al gedaan om het probleem (hoge uitstroom) op te lossen? Wat was het effect? Waar was dit op gericht? *In het kader van de uitstroom. De training was in eerste instantie als WLZ als WMO dat bleek gewoon te veel en te zwaar waardoor mensen het echt niet trokken. Ik ben verder heel alert op hoe het met mijn mensen gaat. Dus zowel privé als zakelijk, hoe ze erin zitten, wat gebeurt er in*

hun leven wat gebeurt er als ik met ze mee luister Hoor ik vaak stemmen verheffen.; . dan weet je ook van dat gaat niet helemaal lekker door en dan probeer ik daar wat meer aandacht aan te geven,

Dus je bent gewoon heel erg betrokken bij jou medewerkers? ja

Doet elke teammanager dit op dezelfde manier? Iedereen heeft een verschillende stijl heeft. De ene haalt wel koffie en de ander bewust niet want dan moeten ze lopen bij wijze van spreken. Dus het is maar net hoe je daar mee omgaat. E hebben bila van 15 minuten . sommige zitten echt die 15 minuten vol. Ik heb vaak zoiets van hoe is het? Sta je rechtop? Maar op het moment dat ze wat hebben wil ik wel gewoon dat ze naar me toe komen

En komen medewerkers vaak naar je toe dat ze wat hebben? Regelmatig toch wel privé sores, je kan het zo gek niet bedenken wat ik allemaal heb meegemaakt tot stalking meisjes die zwanger zijn van een collega, dat je denkt wat moet ik hier nou weer mee doen? Ruzies onderling. Dan zit je daar wel tussen. Om dan te kijken hoe we daar geen last van kunnen hebben?

En is het zo dat deze persoonlijke gebeurtenissen invloed hebben op de uitstroom van medewerkers? Ja, zeker weten. Een van mijn medewerkers, die had de ziekte van kroon en extra letsel en daardoor heel veel uitval en werd zwanger ook nog , die is nu thuis ga a.u.b. voor jezelf zorgen, en dan kies je bewust voor afscheid te nemen. Het gaat er ook om welke uitstroom wil je wel en welke wil je niet. En ik heb gelukkig niet zoveel ongewenste uitstroom in mijn team. . Want hetzij als iemand een mooiere functie binnen hetzij buiten het CAK vindt en zij nemen mij mee. Dan vindt ik dat alleen maar prettig

Dus er is bij jou clubje zal ik het maar even noemen heel weinig ongewenste uitstroom? Ja Ik heb een redelijk stabiel team.

En als er iemand weggaat voer je dan ook extra gesprekken met medewerkers? Ja maar vaak weet ik de reden dus al het is niet dat ik daar exit gesprekken voor nodig heb. Doordat we elke maand een keer met elkaar zitten ben ik 9 van de 10 keer wel echt op de hoogte. Ik heb universitair geschoolde die in een mindere tijd bij mij zitten en nu graag stappen wilde maken.. en terecht! En de uitstroom die niet gewenst is, is uitstroom van de eerste maanden dan is er gewoon iemand aangenomen die niet past of iemand die zich vergist heeft en wat die kan.

Dus jij denkt dat het vooral komt in dat kleine stukje wanneer een medeweker net in dienst is. Als een medewerker 2 jaar in dienst kunnen ze dan functie volwaardig uitvoeren. Ze weten precies wat er van ze verwacht wordt. Maar op een gegeven moment denk ik dat ze ook wel weer klaar zijn. Juist vanwege dat relatief strakke keurslijf. Niet de regelmogelijkheden die er zijn.

Dus in die zin wordt doorgroeien wel benadrukt en gestimuleerd binnen jouw team? Oja zeker en ik denk wel in het hele KCC. We zijn eigenlijk gewoon een kweekvijver voor de rest van de organisatie.

Merk je ook dat veel mensen van het KCC doorstromen naar andere functies binnen het CAK? Ja het merendeel is wel binnen het CAK en minder extern. Als je ook kijkt naar mijn team is het merendeel toch wat ouder. Ik had eerst veel jonge medewerkers maar daarvoor kan het KCC niet het einddoel zijn . Maar dan vraag ik ook wat wil je later? En vandaar uit ook, zet die stap als je het kunt. Het is zonde als je blijft zitten.

Kom je ook nog andere dingen tegen in die bila's aangezien persoonlijke omstandigheden wel moeilijk te beïnvloedbare factoren zijn? Ja die zijn inderdaad moeilijk te beïnvloeden en vanwege het feit dat we met uitzendkrachten werken kan je ook nog vanaf op sommige momenten. Juist om ook andere mensen de ruimte te geven. En natuurlijk is een nieuwe instroomclub een dure grap, ben ik met je eens, Daarom ben ik wel van mening om ze twee drie jaar lang te laten blijven zitten. We moeten gewoon het rendement eruit halen Maar ik denk vooral dat je aan de voorkant moet gaan kijken. Om te zorgen dat je en de juiste mensen binnen kan halen en dat de mensen ook heel goed begrijpen wat er van hen verwacht gaat worden.

Maar er komen dus geen andere redenen naar voren in de bila's? *nee niet echt. Natuurlijk zijn er wel eens dingetjes. Als je mensen motiveert om iets anders te doen terwijl ze dat eigenlijk niet willen. Maar dat is ook meer een overtuiging vanuit mij van jo je kunt veel meer, je kunt iets anders is deze functie wel wat voor jou of bij jou past? Maar er is geen sprake van frictie. Ze gaan elke maand wel iets leuks doen, ook zonder mij. De sfeer ligt het in ieder geval echt niet aan. Het is denk ik meer het keurslijf waar je in zit en de mogelijkheden die er niet zijn . Je zit namelijk continu aan de telefoon en je bent afhankelijk van je werktijd en bepaalde roosters bepaalde pauzes waar je recht op hebt naast je lunchpauze maar daarnaast wordt er verwacht dat je gewoon aan het werk gaat.*

Maar dat wordt toch wel duidelijk gemaakt aan de medewerkers? Ja, ten eerste ze luisteren mee voordat ze in dienst komen, ze horen wat er speelt. Wordt ook door ons aangegeven als mensen 40 uur willen werken zo van het is echt wel een behoorlijke belasting, dus we maken ze wel bewust. Daarnaast is er nog een e-learning. Die moet eigenlijk meer naar voren worden getrokken. Die ligt lost van de drie weken introductie . Die hebben we laten maken om aan te geven wat er van je wordt verwacht als je op je plek zit. Ik heb genoeg mogelijkheden maar zij kunnen niet zomaar de lijn uit. Overzicht van de regels van de afdeling om de mensen een overzicht te geven van hoe het reilt en zeilt op de afdeling, maar als je nu kijkt naar de vakantie periode mensen kunnen nu al geen verlof meer krijgen. Er moet altijd met de planning rekening gehouden worden

En denk je dat de mogelijkheid een reden voor mensen kan zijn om uit te stromen? *Op het moment dat je geen mogelijkheid zou hebben. Ik moet er niet aan denken, ik zou zo niet kunnen werken. In eerste instantie kan je denken nou het is wel leuke, leuke collega's maar op het moment dat ik een dag vrij wil nemen. Ook als de work life Balance niet in evenwicht is kan ik op zich wat overrulen maar ik zit eigenlijk vrij vast.*

En voor de regel mogelijkheden is nog geen oplossing? *Ik denk dat die oplossing er bijna niet is. Je hebt bij je planning gewoon een aantal mensen nodig naja dan allen er nog wat zieken uit . en dat zie je ook het ziekteverzuim is het ook behoorlijk, natuurlijk heeft elk klantcontact center dat wel. Maar omdat je geen vrij kan aanvragen of thuiswerken kan dat wel een grote rol in de uitstroom spelen*

Heb jijzelf ideeën om de uitstroom te voorkomen? *Ik vind het lastig om dat je sowieso ook gewenste uitstroom hebt Maar ik denk dat we vooral aan de voorkant moeten kijken (instroom) aangezien al 35% binnen de eerste paar maanden uitstroomt. Is er aan twee kanten iets niet goed gegaan*

Wat denk je dat daar beter kan? *Het is heel moeilijk om daar iets over zeggen. Ik vind groep sollicitaties wel een prettige manier ten eerste gaat het voor mij wat sneller je ziet andere kandidaten. Vandaaruit horen ze ook dingen van elkaar tijdens de gesprekken die ze mee luisteren.*

De inschatting van mensen is nog wel eens anders. Bij bol.com moet je targets halen, hier moet je bepaalde materie onder knie moet hebben waardoor je je zerk voelt en de faciliteiten zijn er wel, maar kun je dat ook.

Dus het is meer inschatten of een persoon het juiste kennisniveau kan behalen, ja precies. En we hebben natuurlijk die harver –tool maar ik heb nou niet het idee dat we daar heel veel uit halen.

Dus volgens jou een nog betere match tussen de persoon en het gewenste kennisniveau. Ja we merken gewoon dat mensen uitstromen omdat ze het niet aankunnen.

Dus het ligt voor jou vooral aan de instroom en de persoonlijke omstandigheden? *Ja, nou kan ook houding en gedrag zijn maar dan is het gewenst als jij op facebook zit en de rest loopt de kantjes ervan af daar moeten we wel bepaalde perken aan stellen. En daarnaast betekent dat ook dat mensen werkdruk gaan ervaren. Sommige hebben moeite om de pauzes te gebruiken. Die gebruiken het gewoon niet. Het is niet i.i.g. niet de bedoeling dat je het in je nawerk te doen Dat gebruik moet ook tussen de oren komen. Bij sommige zit het teveel tussen de oren Er wordt gebruik van gemaakt, misbruik is niet het goede werk, .*

In hoeverre kan je voorspellen of iemand uitstroomt bij nieuwe medewerkers? *Dat ligt aan hoe iemand binnen komt bij sommige kun je dat wel zien. In de training onzeker, de spanning was zo groot, ze wilde zo graag maar ze kon het niet aan. Uiteindelijk merkt ze gewoon dit is het niet. Het lukt niet. Stress en spanning,. Dus het kennisniveau wat niet behaald kan worden. Zit eigenlijk niet op de plek en dat kan soms vrij snel duidelijk*

Bijlage 6: Interview managers KCC (3)

Zou je misschien iets kunnen vertellen over de huidige situatie op het KCC? *De uitstroom is ongeveer 100 mensen per jaar. Dat betekent dat mensen hier ongeveer een verblijfsduur hebben van 1,5 jaar. Daar kan je wat van vinden. Maar is het interessant om te kijken waaraan relateer je dat. Er zijn al mensen die tijdens de opleiding al uitstromen, na twee weken dat moet je weer compenseren met mensen die er al 3 jaar zitten, dus dat vind ik wel een interessante. Misschien ook om te vergelijken met andere KCC's in de omgeving van hoe zit het daar*

Je zegt dat mensen hier gemiddeld 1,5 jaar blijven maar wat is voor jou gewenst? *Dat weet ik niet. Het is de bedoeling dat je binnen je budget de goede mensen zoveel mogelijk aan je bindt. Maar wat gewenst is vind ik een lastig vraag. Maar wat wel gewenst is waar we minder uitstroom kunnen hebben. Door beter op selectie te kunnen selecteren , andere dingen te kunnen bieden aan mensen. , dat vind ik heel waardevol. . Maar wat het uiteindelijke resultaat moet zijn weet ik niet want mensen gaan ook voor de goede redenen weg.*

Doorstroom naar andere functies bedoel je daarmee? *Ja, dat vind ik vaak ook alleen maar gezond. Je ziet namelijk ook mensen die het hier leuk en gezellig vinden en daardoor iets te lang blijven. Dus ik weet niet wat het gewenste resultaat is.*

Maar het doel is wel om het te verminderen toch? *Ja, dat zal wel het doel moeten zijn omdat het gewoon heel veel kost ook. Het doel is natuurlijk minder uitstroom én om er achter te kunnen wat is nou echt de oorzaak?*

Wat is er al gedaan om het probleem op te lossen? We hebben al analyses gedaan waar zit het dan in, studie, andere baan of het past gewoon niet. Wij houden bij waarom mensen uitstroom. Het is heel divers wat daaruit komt. Het beeld is gewoon heel breed. Vooral het past niet, mismatch tussen kunnen en wat ze willen. Mensen krijgen andere banen, mensen worden zwanger, contract loop gewoon af, einde dienstverband. Of mensen met houding en gedrag, mensen die passen gewoon niet in een KCC omgeving. Die mensen hebben gewoon niet de motivatie om dit werk te doen.

Maar die laatste groep is meer gewenste uitstroom dan? Ja dat zou je kunnen zeggen. Als je kijkt vanaf 2012, die uitstroom is redelijk constant geweest qua aantallen en ook met dezelfde redenen. Het is niet zo dat in 2014 mensen met andere redenen weggingen.

En wat zijn de gevolgen van de hoge uitstroom voor jou en de andere teammanagers? Voor ons zijn er geen grote gevolgen. Het gaat ook bij in vlagen. Het is niet zo dat ik daar dan last van heb voor de continuïteit van mijn team omdat we het ook met een grote groep zijn. Dan kunnen we over het algemeen opvangen.

Ervaren de overgebleven medewerkers dan geen hogere werkdruk aangezien de meer werk moeten doen met minder personen? Ja dat is wel een gevolg. En de afgelopen 5 maanden hebben we het echt veel druk gehad. Dan merk je ook aan dat mensen minder verlof kunnen aanvragen en meer druk hebben. Dus dat heeft wel zeker gevolgen.

En krijg je daar ook signalen over van de medewerkers? Nee valt mee, verlof is wel een ding. Mensen vinden het vervelend dat ze pas heel laat te horen krijgen of het verlof wordt toegekend. Dus dat is wel een gevolg dat we met een kleine bezetting zitten. De werkdruk ansicht valt wel mee. Er zitten heus wel mensen bij die iets hebben van "pff dit is echt wel pittig" dus uiteindelijk is het niet helemaal ideaal maar niet zozeer als een reden om we te gaan bij het KCC.

Als je een signaal opvangt dat mensen de organisatie willen verlaten, houd je dan ook extra gesprekken met deze medewerkers? Nou niet in de vorm van exitgesprekken. Elke maand hebben wij de gelegenheid om een halfuur met de mensen te spreken. Dus als mensen aangeven van ik heb een sollicitatie, ik ga weg of er speelt wat, ben je eigenlijk al op de hoogte van de redenen waarom ze weggaan. Dus in die zin ben je eigenlijk al een exitgesprek aan het voeren. Dus een exitgesprek is voor mij is achterhalen van wat doet jou deze stap nemen, maar die heb ik doordat ik die gesprekken al voer vaak al gehoord.

Dus het komt voor jou niet als verassing als mensen weggaan? Nee nooit.

En heb je een paar keer gehad dat het wel als een verassing kwam? Nee eigenlijk niet. Mijn mensen zijn heel eerlijk, dat probeer ik ook de stimuleren. Wees gewoon open wat je wilt, waar je uitdaging liggen. Mensen vertellen mij ook als ze gaan solliciteren. En als dat soms lukt is het; prima! Fijn dat je het deelt. Dus het is nooit een verassing.

Dus ze worden wel gestimuleerd om door te groeien binnen het CAK? Ja zeker!

Doen alle teammaners het op deze manier? Ik denk wel dat de meeste managers rekening houden met de ambities van de mensen. Ik ben niet bij die gesprekken dus

En als je kijkt naar het KCC in totaal, wat is volgens jou dan de voornaamste oorzaak? Als je vooral kijkt naar de laatste periode, dan zeg ik de arbeidsmarkt die aanzienlijk is verbeterd, mensen hebben meer kansen. Daarnaast blijf het beeld divers en niet anders dan in het verleden. Dus nu gaan er paas mensen wegens medische redenen weg.

Heb jezelf ideeën over hoe de ongewenste uitstroom verminderd kan worden? Ja ik denk dat een contract bieden mensen langer bindt, een vast contract. Mensen zijn op zoek naar zekerheid en dat wordt gevoeld met een vast contract. Mede door de financiële voorwaarden. Ik denk dat een belangrijke is. De sollicitatie procedure is vrij pittig, met name door de testen die je moet doen, nu doen ze het thuis waardoor misschien iemand andere het zou kunnen doen.

Kan jij al tijdens de sollicitatieprocedure al voorspellen of iemand gaat uitstromen of? Ja dat probeer ik! Dat is één van mijn taken en rollen om zo scherp mogelijk te selecteren. Kan deze het niveau aan? En vond deze persoon het over 2 jaar nog steeds leuk om dit werk te doen? Dit doe ik vooral tijdens de assessments.

Waar let je dan vooral op? De belangrijkste vraag die ik mezelf stel noemde ik net, is iemand in staat dit werk te doen? Intellectueel gezien, heeft iemand een goede telefoon stel, is iemand netjes en empathisch. En kijk ik naar het karakter en toekomstgericht. Het profiel is op basis van de harver tool, speeddates. En of mensen aandacht hebben besteed aan de brieven die ze sturen of dingen niet overeenkomen.

En bespreek je dit dan met deze betreffende personen? Ja als iemand zegt ik ben heel accuraat, en ik zie allemaal spelfouten in de brief dan vraag ik daar wel naar, van hoe kan dat nou?

Is dat een reden om een persoon niet aan te nemen? Ja soms wel, als mensen niet eens een aanhef hebben geschreven of teveel spelfouten. Dan is dat zeker een reden om iemand niet aan te nemen.

Heb je eens gehad dat mensen in de eerste paar weken uitstroomde na deze intensieve training/cursus? Ja klopt, het is voorgekomen dat ik heel snel doorhad van dit gaat niet werken. Omdat ze of het niveau niet hadden of iemand die al drie keer ziek was, dat je al merkt die zit niet op ze plek hier. In de eerste 4 weken kan je nog vrij snel af van deze mensen maar daarna wordt het al lastiger. Dus de eerste paar weken zijn cruciaal of iemand het aan kan.

Wat denk jij dat het belang is van deze hoge uitstroom op te lossen? Ook vooral economisch. Het kost gewoon veel geld mensen opleiden, waar zit het nog meer in? Is het plezier of is de omgeving niet goed genoeg. Ik probeer zo objectief mogelijk te kijken maar volgens mij hebben mensen het gewoon naar hun zin hier.

Er is dus volgens jou wel een goede werksfeer op de afdeling? Ja volgens mij wel en krijg dit soms ook mee van de medewerkers. Al de mensen die zijn weggegaan bij mij kan ik bij wijze van morgen uitnodigen hier en gezellig gesprek meer voeren. Er is niemand bij mij met een heel naar gevoel weggegaan. Ik denk dat je bij de medewerkers heel veel terug krijgt over het contract. Omdat ze te veel onzekerheid ervaren. Dat ze op zoek gaan naar een bedrijf wat wel een beter contract bied of toch wat meer salaris of meer uitdaging.

Bijlage 6: Interview managers KCC (4)

Kun je iets vertellen over het KCC? Als we focussen op de uitstroom zijn er een paar dingen die opvallen. Er zijn namelijk best wel wat verschillende redenen. Als ik puur focus op de nieuwe instroom zijn er mensen die toch de materie onderschatten. Ondanks dat we dat in de assessments aangeven, wees er van bewust dat je de hele dag aan de lijn zit en dat je continu bezig ben met financiële gegevens, facturen aan het uitleggen bent en dat het vast repeterend werk is. Er is een strakke roostert discipline. Tevens zijn er complexe systemen waar je mee moet schakelen. Hoop mensen onderschatten dat, die komen daar tijdens de training of BOB-weken achter (bellen onder begeleiding). Omdat het toch eigenlijk wel lastiger is dan gedacht. Ze hebben moeite met de systemen en verbanden leggen. Ze worden er steeds onzekerder door, doet natuurlijk ook wat met het zelfvertrouwen van mensen. En dat uit zich in allemaal dingen ze gaan raar gedrag vertonen of raken in paniek.

Wat wordt er dan precies in die assessments getoetst? Vooraf als ze solliciteren doen ze eerst een test de harver-tool. Die is redelijk toegespitst op de KCC- omgeving. Daar komt dan een rapport uit en pas als ze dat afgerond hebben, kunnen ze motivatie opsturen. Dan pas kunnen ze door in de procedure. Dat vind ik wel iets positiefs. Dat zegt wel iets over de motivatie en de drive om hier te komen werken. En wat ik ook positief vind is dat in een pool werven waar niet per se mensen zitten met een KCC achtergrond of ervaring hebben op een KCC. Dus dat je echt kijkt naar kwaliteit en capaciteit. Uit de training blijkt dat er vaak geen match is. Heel veel vrijheid en flexibiliteit zit er niet in.

Wordt dat wel van te voren aangegeven? Ja dat proberen we altijd wel en de een zal dat wat ongenueanceerder doen dan de ander. Als ik naar mezelf kijk. Ik probeer het altijd wel aan te geven van joh we verwachten dat je op tijd komt, we verwachten dat je je aan je rooster houdt en de juiste knoppen gebruikt of dat je in je nawerk tijd niet met je buurman of buurvrouw gaat kletsen. Dat zijn weer houding en gedrag dingetjes. Dat zijn dingen die sluipen er heel snel

Ja? Merk je dat vaak? Ja nou goed in de training en de BOB periode zijn ze onder begeleiding. Dan wordt daar op gelet dan zou je dat niet zo snel niet maar daarna sluipt dat er wel vaak in. Maar als je puur kijkt naar de uitstroom zit hem in dat soort dingen. Het zit hem gewoon in dat zet A. Onderschatten B. de verwachting macht niet met de realiteit. en als laatste dat het voelt als een strak keurslijf en dat past gewoon heel veel mensen niet. En dan gaan ze krampachtig daaraan proberen te voldoen. En dan zien wij als management toch houding en gedrag dingetjes. Waardoor wij uiteindelijk zeggen van we zien het gewoon niet goedkomen of ze komen er zelf achter van het past niet.

Dus jij denkt als ik het goed begrijp dat het ligt aan de match bij de instroom en te weinig regelmogelijkheden? Ja, terwijl ik snap dat er goede spelregels nodig zijn. En ik denk toch dat mensen dat onderschatten.

En in hoeverre zie jij van te voren aankomen dat mensen zullen gaan uitstromen? Vind ik heel lastig, ik probeer altijd goed op te letten maar mensen zullen toch altijd tijdens een sollicitatie zo goed mogelijk voor de dag te komen en die baan te krijgen. Die zullen er alles aan doen om positief en enthousiast te zijn en aangeven dat ze het echt wel kunnen en het graag willen. En dat geloof ik ook. Ik vind het heel lastig om te bepalen want wie ben ik om te zeggen dat je het niet aankan?

Maar spreek je wel je twijfels uit? Wat ik uitspreek is dat ik genoeg ervaring heb dat dat echt niet zo mee valt. Dan probeer ik ze te overtuigen hoe ze dat geregeld hebben. Veel vaker solliciteren dames op de functie. De verhouding is ongeveer 90/10.

En krijg je wel eens signalen vanuit de medewerkers over uitstroom? Mensen komen vaak naar mij toe als ze ambities ze hebben en dat juich ik ook alleen maar toe maar daarmee zeggen ze niet dat ze het niet naar hun zin hebbe. Die willen gewoon doorgroeien omdat ze hier ook al een paar jaartjes zitten. Dus dat vind ik een logisch natuurlijk proces. Maar geen signalen dat ze stijf staan van de stress omdat ik gewoon te veel werk heb. Dat niet

Dus je krijgt helemaal geen signalen over een hoger werkdruk? Niet zodanig dat ze gaan verzuimen of over hun grens geen gaan. Wel af en toe dat het erg druk is en dat ze even moet uitblazen Daar probeer ik ook in de faciliteren. We hebben ook aangegeven, we zitten gewoon echt met 40 mensen te kort. Dan dat we eigenlijk zouden moeten hebben. Dat kunnen we ook niet zo makkelijk meteen oplossen door een blik open te trekken. En dat snappen de medewerkers ook wel. Dus mensen klagen daar niet echt over. Het is meer dat ze moeite hebben met dingen die strak geregeld zijn zoals lunchpauzes. Bijvoorbeeld als ze om half 10 beginnen en dan om half 12 al met lunchpauze moeten tot 5 uur. Dan moeten ze dus echt van 12 tot 5 onafgebroken door. Wat ze dan gaan doen is dat ze pauzes gaan opbreken om in de middag te besteden. Dat is niet wat we willen maar wel wat er gebeurt.

En is er dan een bepaalde reden waarom die pauzes zo worden ingeplant of omdat het echt niet anders kan? Puur omdat het dan qua servicelevel een bepaalde capaciteit nodig is en dat we dan beter bereikbaar zijn op momenten dat het erg druk is.

En er is al iets aan gedaan om deze problemen op te lossen? Nou ik zit hier nog niet zo lang, maar ik weet wel dat er we er mee bezig zijn. Bijvoorbeeld als je een 8 urige werkdag heb dat je dan nog 30 minuten pauze krijgt om vrij in te delen. Voorheen werd een deel daarvan geroosterd door de planning en een deel zelf. Lunchpauze is vast maar die 30 min mag je helemaal zelf in delen. Dus we hebben er wel wat aan proberen te doen?

En bespreek je dit ook wel eens tijdens exitgesprekken wat is de reactie daarop? Die voeren we niet echt, tenminste in het verleden. Dit hebben we eigenlijk gewoon niet ingericht. Een tijd terug hebben we wel geprobeerd dat in te richten door middel van vaste vragenlijstjes maar dat is nog niet heel erg van de grond gekomen.

En vindt jij belangrijk dat dat wel gebeurt? Nou ja! Laat mensen vooral aangeven waarom mensen weggaan. En laten we ook proberen te vragen wat vind je dat w wel goed doen en wat kan er nog verbeterd worden – waar kunnen we nog stappen in zetten? Dat is een stukje feedback die zij dan kunnen geven waardoor de organisatie sterker kan worden. d

Wat denk jij dat de gevolgen zijn van de hoge uitstroom voor het KCC? Dat continu de werkdruk hoog ligt. Dat je de bestaande populatie onnodig onder hoge druk zet en dat maakt ook dat je de aanvragen voor het verlof misschien veel moeilijker wordt. We merken dat mensen die nu verlof willen aanvragen pas in oktober de mogelijkheid daarvoor krijgen. Dat kan gewoon niet. En ik kan me voorspellen dat ze dat nooit uitspreken maar ik denk wel dat dat enorm leeft onder de medewerkers dus ze zijn er wel mee bezig maar niet zodanig dat ze het niet naar hun zin heeft. Maar kan me wel

voorstellen dat dit weer zo dingetje is wat dan opstapelt en dan op een gegeven moment denken van nu is het genoeg maargoed dat zal; misschien een enkeling. Ik denk inderdaad dat het een verzameling. Relatief weinig mogelijkheden zelf dingen te regelen.

En denk jij dat de factoren die je net noemt beïnvloedbaar zijn? Of staan die wel redelijk vast? Ik denk in principe is alles te beïnvloeden, maar de vraag is wil je dat? De vraag is natuurlijk of we moeten vast houden aan die procedures of dienen ze juist als hulpmiddel om dingen goed te organiseren. En als dat laatste het geval is. Moeten we zo goed tegen het licht houden rekening houden met de toekomst. Passen die procedures nog wel? Ik ga nu even iets wilds roepen, maar reken met daar niet op af: Maar mijn ideale plaatje is gebaseerd op de drie V's; vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen. Laat de planning aangeven; over drie weken is dit de forecast, dit is wat wij aan capaciteit nodig hebben, beste medewerkers kijk naar je contracturen en plan jezelf in. Onder een paar voorwaarden natuurlijk dus ze kunnen dan zelf kijken. En tuurlijk zullen er eerst een paar dingen niet goed gaan maar experimenteren is leren! Als ik kijk naar de nieuwe generaties is het belangrijk om die dingen in te gaan richten en daar eigenlijk nu al mee te beginnen. Zeker die jonge generatie, die gaan het bij ons in ieder geval niet lang volhouden terwijl het best goede medewerkers kunnen zijn. Maar dan raken we ze kwijt omdat er vasthouden aan onze regels en procedures.

Wat is voor jou het belang dat dit probleem wordt opgelost? Dat we qua bedrijfsvoering een stuk gezonder zijn in alle opzichten, en voor de zittende mensen de werkdruk afneemt. , dat de welzijn van de medewerker weer ten goede komt en dat het natuurlijk de klant te goede komt. We zijn natuurlijk continu bereikbaar en de klant wordt gewoon goed geholpen. Dus dat zijn voor mij wel goede aspecten. Om te verbeteren. Want het is zonde het kost geld, en niet alleen de training ook voor die mensen die onder druk zijn en de verzuimkosten misschien. Klanten die niet geholpen worden zullen later allemaal terug komen, zo creer je een vicieuze cirkel dus alle belang bij om dit te opgelost te hebben. Waar ik ook denk dat je het nooit helemaal zou kunnen voorkomen

Maar verminderen zou wel een grote stap zij toch? Ja

Bijlage 6: Interview managers KCC (5)

Kan je me wat vertellen over het KCC met betrekking tot de uitstroom? Ik zal eerst even beginnen met zeggen dat ik er zelf nog niet zo heel lang zit. Sinds oktober vorig jaar. Dus dat kan je misschien even meenemen. Wat ik wel zie, is dat er vrij veel nieuwe mensen instromen. En om de een of andere reden al voordat ze starten of al tijdens de trainingsperiode of kort daarna toch tot de conclusie komen, het is niet mijn functie. En als je kijkt naar de informatie die ze voor af krijgen, de manier van toetsen dat lijkt in ieder geval iets wat heel compleet is. En dat dan toch een substantieel deel van de mensen toch vindt dat het anders is dan hoe ze het zich hadden voorgesteld. Dat vind ik verassend

En waar denk jij dat dat zou kunnen liggen? Dit vind ik heel lastig, er zijn een aantal dingen, we zetten de functie weg als een callcenter functie, ik zie zelf meer als een functie binnen een callcenter omgeving. Ik zie het zelf meer als een adviseur functie. Je bent veel meer dan het verkopen van. Dat is toch het beeld wat mensen hebben over een callcenter functie terwijl deze functie inhoudelijk veel zwaarder is.

Kan je nog andere dingen bedenken waardoor mensen eventueel uitstromen? Uiteindelijk is het zo als je wat ervaring hebt dat het toch wel veel repeterend werk is. Dus als je daar wat hoger gekwalificeerd personeel heb zitten, die gaan zich vroeg of laat vervelen. En dat speelt ook mee, dat weet ik zeker.

Dus jij denkt dat het ook een stukje te maken heeft met te weinig uitdaging? Ja, zeker. Ik heb ook een paar universitair geschoolde mensen in mijn team zitten en die moet ik echt in situaties brengen waarbij ze zich uitgedaagd voelen.

Hoe doe je dat dan? Uhm, dat lukt nu op dit moment nog te weinig. Maar we zijn met een programma bezig wat continu verbeteren heet. En dat betekent dat je kijkt in je dagelijkse werkzaamheden waar je tegen aan loopt. En deze aan te pakken dus dat is heel breed. Dat draaien we en daar worden opleidingen voor gegeven. En ik ben ervan overtuigd dat als je mensen in een situatie brengt waarin ze het probleem zelf kunnen aanpakken dat daarmee ook de functie meer diepgang krijgt. Dus je bent niet alleen met het beantwoorden van vragen van de klant maar ook zorgen dat het structureel beter wordt. Dan geef je meer body aan de functie.

Doen vooral de universitair geschoolde mensen dit of ook de andere? Het mooiste is als iedereen dat doet maar ik heb wel een kerngroepje en dat zijn wel de hoog opgeleide over het algemeen of iemand die er heel erg enthousiast van wordt.

En deze groep is dan bezig met bepaalde processen te verbeteren? Onder andere de kennis bank en fouten en facturen ja. Alleen momenteel zitten we met een tijdsissue. Je krijgt mensen niet makkelijk uit de lijn omdat we de drukste periode van het jaar zitten. Dus op het moment dat dat meer afkalft wil ik daar wel meer aandacht aan besteden.

Komen er vanuit de medewerkers ook signalen naar voren over andere zaken met betrekking tot de uitstroom? Ja op dit moment krijgen we veel te maken met de moeite met het aanvragen van verlof. Dat is of een nee of ze moet heel lang wachten op een antwoord. Dat werkt niet mee. Dat is met name, drukte in lijn dat weten ze. Dus ik verwacht niet dat dat een extra reden is waarom ze weglopen. Kijk houd het aan.. dat is een heel ander verhaal. Dan gaat het natuurlijk meespelen in of ze het nog leuk vinden allemaal.

In hoeverre kan jij bij iemand voorspellen of iemand gaat uitstromen? In de tijd dat ik er ben is eigenlijk nog maar één iemand uitgestroomd en dat was vanwege iemand die met pensioen ging. Dus ik heb daar nog niet zoveel mee te maken gehad wat bij de andere teams wel zo is. Hoe dat komt weet ik niet. Er heeft een tijdje niemand op mijn team gezeten waarbij zij zijn waargenomen door een andere managers dus als je het hebt over kansen op doorgroeimogelijkheden weet ik niet in hoeverre zij daarin zijn meegenomen. Of kies je eigen team dan eigenlijk voor gaat. Daarnaast is mijn team heel hecht. Het is een mooie mix tussen jong en oud en extravert en introvert dus dat mixt wel.

Dus er is wel een goede werksfeer bij jou zou je kunnen zeggen? Ja dat zeker, ik toets dat wel regelmatig ik krijg dan regelmatig dat ze het wel druk hebben maar er is wel een verschil in druk hebben en druk voelen. En dat laatste valt mee.

En bespreken jullie dit ook met alle teammanagers? Niet echt, ik weet wel dat er onlangs een heel niet team is gestart met allemaal nieuwe medewerkers en een nieuwe manager. Dat hij of zij heel

goed maar die nieuwe medewerkers kunnen nooit terugvallen op de ervaring van de teammanagers waardoor zij toch altijd in de onzekerheid blijven. Gevoelsmatig is daar het verloop het hoogst.

Verwijst deze teammanager door naar andere teammanagers op probeert hij of zij het zelf op te lossen? Ja vaak dat. Maar goed vaak is het dan al te laat en hebben mensen al afscheid genomen. Er is nu ook een andere functie binnen het KCC die andere werkzaamheden doet. En 4 van dat team hebben daar op gesolliciteerd. Dus er blijft weinig over. In principe kun je spreken van interne doorgroei dus goed alleen de opleiding die wij hebben gegeven in oktober valt dan wel weer voor een deel weg. En daardoor moeten wij weer opnieuw investeren om mensen erbij te krijgen.

Wat is nog meer een gevolg van de hoge uitstroom behalve de kosten die je net noemt? Dat de werkdruk op de zittende populatie toeneemt. Waardoor ze minder verlof kunnen opnemen waardoor ze met minder in de lijn zitten. Daardoor neemt de druk natuurlijk wel toe. Als het langer aanhoudt.

En heb je zelf ideeën over hoe die werkdruk kan worden verminderd of wordt daar al wat aan gedaan? Op dit moment is het belangrijkste dat er meer mensen zijn, en dan de gesprekken zo efficiënt mogelijk zijn zodat we goed kunnen plannen. Dat neemt natuurlijk een stukje stress met zich mee. Het gesprek moet dus eigenlijk sneller en dat wil je ook weer niet want het gaat uiteindelijk om de klant, die moet goed geholpen worden dus dat is een dingetje dat lastig is.

Zit jij ook bij die assessments? Wat was je mening daarover? Ik vind het heel dubbel. Ik vind het een heel efficiënte manier van selectie. Dus als je het puur kosten technisch in het selectieproces bekijkt snap ik deze constructie. Ga je daarmee de diepte in met een kandidaat. Gaan mensen in een groepsgesprek de diepte in? Laat je dan het achterste van je tong zien of niet? Daarmee geef je ook de kandidaat de gelegenheid om op de oppervlakte te blijven. Terwijl 1 op 1 kan je toch iets beter met de persoon achter het gezicht ontdekken. Het heeft ook zeker voordelen; ze versterken elkaar in het beeld van hoe ze het KCC zien. Maar uiteindelijk gaat het mij erom dat ik zo goed mogelijk kan inschatten wie er voor me zitten. Dus op het moment dat je iets meer persoonlijke vragen kan stellen bijvoorbeeld waarom iemand zijn vorige werk heeft verlaten dat je beter kunt inschatten met voor persoon je te maken hebt en er doorheen te prikken.

Worden de regels vooraf wel duidelijk gemaakt? Ja. We hebben gewoon een strak protocol met het kiezen van je pauze toetsen. En als je dat misbruikt ja dan moet je weg. Terwijl we van te voren heel enthousiast kunnen zijn. En of je dat in een persoonlijk gesprek er wel uit haalt is de vraag natuurlijk. Ik denk wel eerder.

En wat is het belang van het oplossen van de hoge uitstroom? Het heeft te maken met een stuk continuïteit van de hele organisatie. Als er minder uitstroom is zal de werkdruk in zijn algemeenheid afnemen, wordt je kwaliteit beter want de mensen zitten en langer in.

Als medewerkers besluiten te vertrekken wordt er dan een exitgesprek met hen gevoerd? In sommige gevallen wel maar in de meeste gevallen niet altijd. Bij mij is er zoals eerder gezegd pas een iemand weggegaan dus ik heb hier nog niet veel ervaring mee gehad. Hij ging ten slotte met pensioen. Dus alles wat ik zeg van zien en observeren en daar mijn mening op vormen.

Hoe ziet het KCC er over 5 jaar uit? Wat is er dan veranderd? Ga ik even op een roze wolk zitten. Dan hoop ik dat we een callcenter hebben waar mensen zelf de ruimte te hebben om eigen keuzes te

maken. Dus er zijn wel richtlijnen maar als ik nu iets wil doen wat niet past in het bellen of e-mailen van een klant moet je daar toestemming voor vragen. Daar mee kom je al vrij snel in een keurslijf terecht. Ik denk dat dat heel veel mensen uiteindelijk niet past. Dus ik hoop dat een modus kunnen vinden in de vaste regels en het autonoom denken van mensen veel meer ruimte te gaan

Hoe denk je dat we dat kunnen bereiken? Dat continu verbeteren kan daar in helpen maar dat moet wel parallel lopen aan de klantvraag. Dus je hebt twee dingen. Het verbeteren van processen en het helpen van de klant. We maken nu keuzes ook om team overleggen niet te doen. Ik heb al weinig contact met heel me team tegelijk en zo'n overleg gaan we dan ook cancelen of tijd verkorten .Daar kan ik niks mee. Ook al is het druk naar mijn beleving moeten deze dingen wel door kunnen gaan maar de vraag is hoe moeten we dat doen? Maar het moet naast elkaar bestaan, en als het een klein beetje ten koste gaat van het ene heeft dat maakt niet uit. Als je soms in een kleine piek zit moet je soms even concessies maken dat is logisch.

Denken je dat als in de toekomst meer mensen besluiten te blijven dat invloed heeft op dat soort dingen? Ik hoop ik hoop dat dat een uitkomst is en ook een gedeelde mening vanuit het KCC. Want ik denk dat veel mensen nu vinden dat ze in een keurslijf zitten ook in de aansturing zit er veel verschillen. Ik ben wat minder straks dan sommige collega's . mij zou het benauwen. Ik probeer daar een modus in vinden. Oké dit is de lijn van het KCC en hoe zou ik het zelf prettig vinden en zo probeer ik dan me teams aan te sturen.

Minder strak? Hoe bedoel je dat? Nee ik ga altijd uit van het goeie van mensen. En dat ze verantwoordelijkheid hebben voor hun functie. Ook dat is een roze wolk dat weet ik maar dat is wel waar ik vanuit ga. Dat betekent dus dat ik altijd vertrouwen geef. Maar dan moet je het dus niet gaan beschamen want dan ga ik je wel controleren. Ik ga pas echt in de gaten houden als je me daar een aanleiding voor geeft. Dat betekent ook aan dat ik vaak in me pauze gedrag ik een wat afwijkend patroon laten zien die er wat anders in zitten maar ik geloof er in. Dat mensen als ze snappen waarom ze iets doen het eerder absorberen dan wanneer ik gaan jagen. Dus dat is een beetje een modus zoeken. Ik zit daar dus iets anders in. Ik probeer veel meer te coachen en meer dingen in te laten zien waarom we het doen. En wat het gevolg is waarom je er niet uit.

Bijlage 6: Interview managers KCC (6)

Kun je iets vertellen over het KCC (recente ontwikkelingen, historie, belangrijke gebeurtenissen, hedendaagse bezigheden) Je moet eigenlijk even kijken naar het hele werving en selectieproces. Vanuit HR-recruitment wordt de vacature uitgezet, daar reageren mensen op die hier graag willen werken. Zij doen vooraf een toets, dan aan de hand van die toets worden ze benaderd voor een eerste klik gesprek en dan uiteindelijk gaan ze naar een groepsassessment. Dan is de bedoeling dat er een groep wordt samengesteld en dat je dan een man of 13/14 hebt die in zo training starten maar uiteindelijk blijkt dat er gaandeweg , in dat eerste stukje, al best wel veel mensen voordat ze op de werkvloer starten uitstromen. Hoeveel dat er precies zijn weet ik niet. Maar elke training stroomt er toch wel 2 of 3 uit. En dan krijg je nog de latere uitstroom. En deze kan je onderverdelen in gewenste en ongewenste uitstroom. Want als er mensen doorstromen binnen de organisatie hier, dan juicht ik dat alleen maar toe. Want dat betekent dat mensen zich ontwikkelen en die cyclus zal je altijd wel hebben. Dan heb je ook nog mensen die hier zijn begonnen omdat ze nog geen werkervaring hadden maar wel een studie hebben gedaan die dan toch gaan doen waarvoor ze gestudeerd hebben, dat

vindt ik ook gewenste uitstroom. En dan krijg je nog een kaliber houding en gedrag en continuïteit of de kwaliteit blijft achter.

Zijn er ook mensen die al langer bij de organisatie werken en dan ongewenst uitstromen? Nee, volgens mij niet. Als iemand hier al lang zit gaat het eigenlijk wel goed of er moet natuurlijk iets gebeuren waardoor het onvoorzien is. Of ze stromen door binnen de organisatie of buiten. Recentelijk hebben we aantal mensen die een tijd in dienst zijn in dienst genomen.

Dus volgens jou ligt het meer aan het begin van het proces? Ja begin en het eerste jaar, eerste twee jaar.

Wat komt er dan veel voor in dat eerste jaar? Wat mij opvalt dat we best veel mensen hebben met rugzakjes. Dus mensen met een verleden of er is iets of balans privé werk is niet helemaal goed. Het komt ook voor dat mensen de verbanden niet kunnen leggen, dus ze krijgen de klantvraag niet helder. Dat is eigenlijk wat ik me nu kan bedenken.

En heb jij zelf al enig idee voor een oplossing? Nou kijk wat ik lastig vindt. Ik denk dat het goed is om op dit moment te kijken hoe doen we u de werving en selectie nu doen. En helemaal van af het begin wat levert die test nou uiteindelijk op. Want ik vind het moeilijk om te zien als mensen uiteindelijk achterblijven in kwaliteit, of geen verbanden kunne leggen of de klantvraag niet helder krijgen. Wat maakt dat dan dat we dat uit die test niet naar voren kunne halen. Dat is een van de dingen. Ik vraag me af of de werving en selectieprocedures de juiste is. Nu hebben we groepsassessment, krijg je wel het lek boven water? Ik heb ook niet de illusie dat we het lek altijd boven water krijgen als er mensen zijn waar persoonlijke problemen zijn geweest omdat ze dat niet vertellen komt dat niet naar boven. Dat vind ik lastig. Ik denk ook wel eens van nu doen we de hele werving selectie zelf maar wat als we dat nou eens 50/50 doen. Want wat is dan de benchmark, iedereen doet het natuurlijk anders. Dus zo kan je ook van elkaar leren. Hoe kun je nou mensen boeien en binden? mensen gewoon mensen een rugzakje hebben met balans privé werk of dat ze er nog niet helemaal klaar voor zijn. Ik ben geen psycholoog maar een manager.

Maar jij vindt het dus moeilijk om van te voren in te schatten of een persoon gaat uitstromen?

Nee, zeker in het begin niet. In een assessment komt het er voor mijn onvoldoende uit ik wil nog wel eens kijken in een cv een gat zit van een lange tijds periode dat je daar op doorvraagt maar de vraag is of je dat in een groepsassessment eruit krijgt. Niet iedereen wil het delen of hoeft het te delen. Ik bedoel het is ook niet zo dat ze het allemaal maar moeten zeggen.

En ben jij wel een voorstander van 1 op 1 gesprekken te voeren? Ja, sterker nog. Als het vanaf het begin af aan met al die testen, toetsen en klikgesprekken en alles wat we doen. Zou je eigenlijk mogen verwachten omdat het voortraject zo is afgedicht zit dat ik alleen nog maar klikgesprekken zou moeten doen.

Maar het klikgesprek vind nu dus plaats met recruitment? Ja dat is het laatste stukje van het voortraject. Dan is dat voortraject al geweest en je mag verwachten van recruitment dat zij in staat zijn om de juiste personen binnen te halen.

En zijn daar vooraf wel duidelijk afspraken over gemaakt wat jullie precies zoeken? Weet niet, hebben wij het wel voldoende duidelijk gemaakt. Wat ik wel nog terug krijg van mensen. Dat men het werk nog wel eens onderschat, dat het complexer is dan men in eerste instantie denkt. Ook

alleen door het meeluisteren. En dat kan ook nog wel eens te maken hebben, als je verwachting is dat het vrij eenvoudig is allemaal dan ga je misschien met een hele andere manier hierheen terwijl als je dan ziet dat het heel complex is kan het ook wel eens wat met je doen.

Dit krijg je dat terug na dat ze meegeluisterd hebben? Nee als ze al zitten bij ons. Als ze zitten binnen me team. Als ik dan kennismakingsgesprekjes heb met ze. Dan hoor ik toch wel vaak dat het moeilijker is dan ze verwacht hadden. De training was best moeilijk, en als je dan in een keer aan de telefoon is ook heel lastig. Het is niet zo dat het een proces is waar mensen aan te kunnen wennen. Maar er zit ook geen fase tussen waar je langzaam aan kan wennen. Eerst krijg je een theorie training dan aan de telefoon, wel onder begeleiding. Maar er is geen fase waar je aan kan wennen zoals van ik neem eerst de makkelijke calls aan, dat is er niet.

Wil je dat wel invoeren? We hebben het een tijdje gehad dat mensen op een bepaalde onderwerpen van gesprek binnen werden gehaald. Ik weet niet of dat het uiteindelijk is of dat we de training zodanig kunnen aansluiten op de werkelijkheid zodat dat naar voren komt. En uhm we hebben nu vanwege de drukte is de groep bij elkaar gebleven. Omdat we wat minder capaciteit hebben. We hebben juist daarvoor besloten om mensen binnen de teams te laten instromen en dat loopt al wel beter. Dat loopt normaal gesproken beter/ Nu raak ik mensen uit het zicht, ik heb nu gewoon mensen die uit dienst zijn gegaan tijdens de training die ik nog niet eens heb gesproken, vanwege bijvoorbeeld het niet kunnen van verbanden leggen of iemand die alleen maar aan het huilen was. Dus daar zit wel wat in. Ik neem aan dat je ook HR development gaat zitten? Ja ga ik doen, met de trainers bedoel je? Ja dat lijkt me voor hun ook wel gewoon lastig. Want soms kan je een hele goede groep hebben en soms heb je een mindere groep. Wat maakt dan dat de ene groep beter is dan de andere groep? Waar zit hem dat dan in? Zit het hem in de natuurlijke chemie? Of. Ja.

En merkt de bezetting die er nu zit veel van deze uitstroom aan het begin van het proces? Als er mensen tijdens de training uitvallen merken zij dat niet direct. Want iemand komt niet binnen het team. Wat ze we wel merken is dat er uiteindelijk minder mensen komen naar de werkvloer waardoor ze het uiteindelijk drukker hebben omdat niet het aantal mensen komen waarop op gerekend was. Dat merken ze wel en omdat heel veel collega ook als praktijk begeleiders werken. Krijgen ze er wel wat van mee.

Wordt dat aan jou teruggekoppeld of hoor je daar signalen over van hun? Dat ligt aan de persoon zelf. De een kan accepteren dat een nieuwe collega, waarbij ze er alles aan gedaan hebben en het lukt niet dat die dan niet doorstroom dat is wat anders dan wanneer iets gebeurt met iemand Klein voorbeeld; iemand zou in mij team komen maar of het was een psychose, in ieder geval er was van alles aan de hand die moest gehaald en gebracht worden die moest naar de dokter. Dan heeft die impact. Maar dat zijn incidenten.

Maar je hoort verder geen signalen over de hoge werkdruk? Ja natuurlijk hoor je dat. Je hoort zegmaar dat ze moeilijk verlos kunnen vragen. Werkdruk nog niet zozeer maar je ziet het in kleine dingetjes van joh ik kan al heel lang geen vrij vragen . Dat is eigenlijk niet wat je wil en gewenst is. Of wat is het druk he? Of het is een langere tijd druk, dat krijg je wel.

En heerst dat meer bij de groep die net nieuw komt of de groep die al een langere tijd bij jou in het team zit? Of allebei? Allebei, als mensen uit de training komen en het is geluk hurry up druk. Dan worden ze meteen zegmaar in het diepe gegooit en dat is ook niet altijd even prettig.

En denk jij dat dat voor hun een reden is waardoor ze meteen weer sneller weggaan? Zou kunnen maar ik weet niet of dat de hoofdmoot is wat ik terug lees. Want we houden het al heel lang bij waarom mensen uitstromen, werkdruk komt daar niet echt in voor. Het is meer van joh, het is meer ik ben erachter gekomen dat het werk niet bij me past. Voorbeeld van iemand uit me team; ik denk dat ze het prima zou kunnen, was slim genoeg maar was meer een vijand van zichzelf. Heel onzeker en heel perfectionistisch, wist niet zeker of dit het werk wel was. Heeft dit uiteindelijk ook met mij gedeeld en dat vond ik ook wel erg fijn. Want ze zegt ik weet niet of dit wel bij me past. En ik weet überhaupt helemaal niet wat ik wil. En dat is lastig want die komen net van school af wat moet ik gaan doen, waar ligt mij toekomst en waar ligt mijn ambitie en dit komt dan op het pad en dan denken ze oh! Nou, staat natuurlijk leuk op papier heel erg leuk en je moet het maar doen, en zij had verwacht dat er veel meer mogelijkheden waren om met elkaar te sparren en met elkaar te praten. Ja en Eigenlijk zit je hier gewoon op je eiland met je headset op en als het rustig is kan je lekker met elkaar kleppen maar als het druk is zit je in je eigen wereldje. Dus dat was een hele andere voorstelling en ik heb ook aan haar gevraagd van wat hadden wij nou anders kunnen doen om te zorgen dat jij van te voren weet wat er op je af gaat komen? En ze zegt dat weet ik eigenlijk niet. En dat maakt het wel heel lastig. Want ze luisteren mee en hebben een beeld. Maar hoe het echt is om het werk dag in en uit te doen dat komt pas later en als je mensen binnen haalt die klantcontactcenter ervaring hebben die zijn een beetje gepokt en gemazeld maar we vissen natuurlijk ook uit een vijver van mensen die nog geen ervaring hebben, dus dat is ook nog de eerste stap in z'n wereld. En dan heb je ook nog wat oudere dames, en bij mij in het team zit ook nog een directiesecretaresse, dat is echt heel wat anders! Je merkte uiteindelijk hier ze had het moeilijk om zich te uiten tegen mensen om zich uit te spreken maar ik dacht bij mezelf ik weet niet of dat gaat lukken maar die had zo doorzettingsvermogen. Maar het brengt me uiteindelijk wel dat ik makkelijk leer praten, dus het ligt ook heel erg aan de persoon. Bij mij team is heel veel uitgestroomd maar wel prettig om het even zo te zeggen. En maar ik heb ook een balans werk privé werk gewoon niet meer voor elkaar kon krijgen, lag in een scheiding, Marokkaanse man, was een vechtscheiding gekomen er waren kinderen in het geding, en die kon het niet aan, dat was niet het juiste moment, en dat haal je er niet uit als je in de werving en selectie zit. Want dan gaat het meestal wel goed. Maar dan heb ik zoiets van dit gaat hem niet worden want je zit er niet bij met je hoofd. Dus kwalitatief en kwantitatief gewoon helemaal niks. Dus dat was een dood vogeltje, en dan ga ik ook met iemand in gesprek van dit gaat het niet worden. Je gaat hier niet gelukkig worden. Dus dit het is heel divers wat het zou kunnen zijn en hoe krijg je het lek boven water dat mensen klaar zijn ongeacht wat ze hebben meegemaakt voor de stap en ook gewoon die balans goed hebben

En denk jij dat het dan beter is om alleen te werven binnen een poule van mensen die al klantcontact ervaring hebben? Nee want dat is te dun, ik denk wel dat we goed moeten nadenken over het aantal contracturen wat we nu zeggen, wat kan zegmaar max 34 – 40 of dat wel goed is want dat is zegmaar echt heel zwaar. Dus ik denk dat dat wel belangrijk is om naar te kijken, van is dat wel iets wat we moeten willen. En we moeten kijken of de assessments zoals die nu worden gehouden uiteindelijk wel iets oplevert en of we het echt allemaal alleen in eigen hand willen doen of dat je zegt we willen het ook wel misschien uitbesteden en kijken wat doet het dan? En misschien kijken in de training of dat beter aansluit. . Ik zou ook aanraden met mensen zelf gesprekken aan te gaan. . Mensen die hier al lang zitten en waarom zitten die er nou zo lang want dat is natuurlijk super interessant. Want dat is ook niet voor niks en mensen die zegmaar nog in de training zitten. En mensen die zijn uitgestroomd.

Wat is volgens jou het belang om dit probleem op te lossen? Nou ik denk het is een hele kostbare zaak om telkens in mensen te investeren en dan zou je graag dat ze zich lange tijd aan je beiden. En iets voor de organisatie kunnen betekenen of eindelijk iets wat past bij de studie want dat is ook niet erg. Maar wanneer is het break-even en wanneer heb je de investering er eigenlijk uit? je bent nu bezig met jezelf ontwikkelen. Je mag ook gerust tegen mij zeggen "joh tan, als ik hier een jaartje of twee blijf want uiteindelijk wil ik iets doen met mijn opleiding.

En wanneer is het volgens jou break-even? Dat weet ik niet dat is moeilijk te zeggen. Dat is een berekening die je je dan misschien zou kunnen meenemen in je onderzoek. Wat is is normaal? Soms is verloop ook normaal. Ik heb hiervoor ook bij KPN klantcontact center gewerkt. Daar zat het merendeel op contract basis toen had je nog helemaal niet dat flexibele werken. Kan misschien ook nog zijn dat daar wat in zit . je kan niet iedereen in dienst nemen dat gaat never nooit lukken maar zit daar dan een verschil in of moet je misschien zorgen dat de begeleiding daar in beter is . als je kijkt bij webhelp daar zegmaar ververste de poule die er zat binnen een jaar. Dus je had eigenlijk een hele nieuwe poule, dus de vraag is wat is normaal binnen klantcontactcenter. Is het hier extreem? Wat ga er in andere klantcontact center dan anders, is het net zo? Of misschien wel erger of wat kunnen we daar van leren, wat doen ze daar anders waarom blijven ze daar anders. Er kan van alles zijn

Zijn er verder nog dingen die je kwijt wilt?

Nee niet echt, alles is wel redelijk aan bod gekomen en misschien als je kijkt, we hebben wel teams maar de teams zijn heel solistisch. En je hebt wel team overleggen, en je zoekt elkaar wel op en ze zitten ook wel bij elkaar. Maar je zit wel in je eigen hokje. En misschien vindt iedereen dat ook niet even prettig.

Bijlage 6: Interview managers KCC (7)

Kun je iets vertellen over het KCC (recente ontwikkelingen, historie, belangrijke gebeurtenissen, hedendaagse bezigheden) Euh na, we zien veelal toch ongepland en onverwachts uitstroom dus vandaar het verzoek omdat te minimaliseren omdat je gewoon in de knel punt daarnaast zie je ook dat dat de zittende groep ook doorstroom of uitstroomt maar dan vanwege andere ambities, en de markt trekt aan en nu dan de keuze maakt om te solliciteren elders en dan wordt aangenomen dus het is een beetje een combinatie van.

En wat denk jij dat redenen daarvoor kunnen zijn? Vooral bij de groep die ongewenst uitstroomt? Dus dan bedoel je de nieuwe instroom? Onder andere , Naja eigenlijk heel wisselend euh ik denk dat ook een belangrijk signaal is dat mensen toch doordat het toch een best pittige baan is waardoor de druk te hoog is dat dan toch werk-privé in geding komt. En dan ja geen ruimte meer voor zich zelf heeft. Dus met name komen de psychische klachten heel erg naar boven want dat hebben we de afgelopen periode ook heel erg gezien en niet iedereen heeft dan de tools om daar goed mee om te kunnen gaan. De één stroom uit en de ander maakt het bespreekbaar waardoor we toch dan iemand binnen kunnen houden. Euh maar dat is natuurlijk vooraf niet in te schatten want in een sollicitatiegesprek merken we dat niet aan iemand. Ik heb wel bedacht van nou ja euh maakt een groepsassessment dat niet hoogdrempeliger om aan te geven he? Als je dat merkt in een 1 op 1 assessment kan je daar toch verder op doorgaan en ik denk dat het minder snel naar boven komt in een groepsassessment euh en je merkt gewoon dat mensen dan toch op een of andere manier de baan heel graag willen en dan eenmaal binnen dat er dan toch zaken spelen. Ik heb bijvoorbeeld nu

ook twee mensen. De ene heeft vorig jaar een burn-out gehad en vindt het toch wel heel erg moeilijk en dus ja de kans op uitstroom is aanwezig. En de andere heeft eigenlijk nog wel een operatie in het vooruitzicht dus dan moet je ook nog maar afwachten van ja wat gebeurt er dan; zijn er complicaties, hoelang is iemand uit de running alleen die had dat dan bijvoorbeeld niet bespreekbaar gemaakt tijdens de sollicitatie.

Dus jij bent meer een voorstander om 1 op 1 gesprekken te voeren? Ja

Wat bespreek je tijdens een exit gesprek, probeer je tijdens het gesprek verloop nog tegen te gaan? We hebben dat ooit wel ingezet, en eigenlijk is mijn aanname dat dat nog steeds gebeurt maar of het nog steeds gebeurt weet ik eigenlijk niet want we hebben zeg maar ander halfjaar is dat pas opgezet dat die exitgesprekken gevoerd worden.

Heb jij in die tijd exitgesprekken gevoerd met mensen? Nou niet zozeer met de nieuwe instroom maar wel met de mensen die vertrekken maar die al langer zitten bij mij.

En wat komt daar dan uit? Euh heel wisselend. Dat de mensen toch anders zijn opgeleid en nu de mogelijkheid krijgen nu met hun studie aan te gang omdat gewoon de markt aantrekt en andere zitten hier gewoon langer en dat dan toch de motivatie valt dan weg, die ontbreekt om nog verder door te gaan met elkaar en dat kan de beslissing vanuit hen zijn of vanuit mij. Maar dat merk je wel.

En zijn er ook signalen die jij krijgt omdat de bezetting dus eigenlijk te weinig is door de hoge uitstroom? Nu nog niet omdat het eigenlijk te kort is denk ik dus ik heb die signalen nog niet. We hebben wel met verlof nemen signalen gehad dat is eigenlijk ook maar heel kort maar als mensen dan niet de mogelijkheid krijgen om vrij te nemen dan gaat dat natuurlijk snel storen en dat is nu dan opgelost. Dat is eigenlijk net opgelost. Maar dan moeten we even kijken wat dat dan met de medewerkertevredenheid. Maar werkdruk niet omdat er nooit echt, althans afgelopen periode omdat er geen sprake geweest is van langdurige werkdruk.

Je zegt net dat het met het verlof is opgelost, hoe hebben jullie dat gedaan? Euh nou het is meer dat er meer uren vrij gegeven worden normaal reserveerde we gewoon veel meer uren en om meest betrouwbare forecast af te geven en nu wordt er rekening gehouden met een groter percentage verlof uhm waardoor men meer verlof af kan geven, ben ik een beetje duidelijke ja ik snap het. Als je een 25% open zet dan kan maar een klein percentage vrij nemen en als dat een groter percentage is kunnen meer mensen vrij nemen en dat vergroot dan de medewerkertevredenheid.

En krijg je hierdoor positieve feedback over terug? Nou wel dat het fijn is dat het bespreekbaar gemaakt kan worden en dat men het idee heeft dat er wat mee wordt gedaan; de uitkomst daarvan zal nog moeten blijken omdat het net gebeurt is.

Wanneer wordt zo'n medewerkers tevredenheid onderzoek gedaan? Wij hebben het jaarlijks gedaan. Euh en volgens mij staat het dit jaar ook weer op de rol. Je merkt wel dat het heel wisselend is, het is meer van wat speelt er nu en wat wil ik doen nu en waar wordt ik blij van of **niet**.

Wat is het gevolg van de hoge uitstroom? Naja dan kan die werkdruk natuurlijk een ding gaan worden. Want ja omdat je dan langer met minder mensen hetzelfde werk moet doen. Nu zitten we in de herziening dus nu heeft dat ook wel impact alleen omdat je in de herziening zit rekent men op drukte. Snap je dus stel je voor dat we dit in de zomerperiode hebben in de zomerperiode waar we

deze drukte niet gewend zijn dan kan dat eerder naar boven komen en nu rekent met op deze drukte en heeft men dan nog niet zozeer in de gaten

En andere gevolgen waar je nog aan kan denken? Naja weet je we hebben het nu natuurlijk over de interne klantgerichtheid maar je hebt natuurlijk extern ook gevolgen omdat je minder bereikbaar bent voor klanten.

En geven klanten dat ook terug aan jullie? Vooralsnog heb ik die signalen niet, dat we niet bereikbaar zijn en dat de klant ontevreden is.

En wat is het belang van het oplossen van de hoge uitstroom? Ik denk niet dat het een persoonlijk belang is maar meer een belang wat het bedrijf aangaat. Euhm je wilt natuurlijk intern als eterne tevreden klanten hebben dus dat belang is groot. En natuurlijk onder aan de streep natuurlijk de kosten.

En als je kijkt naar de medewerkers? Ja werkplezier en dat is denk een heel belangrijk iets.

En als je kijkt naar het instroomproces, ben jij daar ook bij betrokken? Hm dit is inderdaad ben je daar tevreden over onder aan de streep niet dus omdat je heel veel mensen verliest dus dan ben als afnemer niet tevreden dus als je kijkt naar de harver tool ja merken we toch dat het niet altijd overeen komt met wat de test uitwijst en medewerkers die je dan binnen je team krijgt. Dus of daar een link in zet geen idee maar het wijkt wel af. En bijvoorbeeld analytisch vermogen ja en je merkt gewoon iemand kan moeilijk verbanden leggen, dan denk ik toch hoe breed wordt die test ingezet.

Maar die test wordt hier gemaakt? Of thuis? Die wordt thuis gemaakt

En dan krijgen jullie daarvan een rapport in te zien en op basis daarvan vinden die groep assessments plaats? Ja

En jij leest ze allemaal van te voren? Ja maar wel in de grote lijnen omdat je het wel met een korrel zout nemen omdat uhm als iemand op onderbreken minder goed scoort ja dan is de vraag is dat coach baar of niet je moet wel kijken welke waarde hecht ik daar aan

En merk je misschien ook al bij dat bellen onder begeleiding of die cursus of je dan twijfels die je vooraf ziet aankomen? Nou ja als je hoort concreet voorbeeld: iemand op de eerste dag heel veel op de eerste dag bellen en dan eigenlijk alleen maar in tranen uitbarsten omdat het zo eng is en iemand onzeker is om te bellen en dan aangeven van ja ik heb vorig jaar een burn-out gehad dit is dan de eerste keer dat ik weer ga werken en dan heb ik wel mijn twijfels dan denk ik wel waar moet dit naar toe en dat duurt twee dagen dan denk wel van och, gelukkig wordt er dan niet altijd meteen afscheid genomen want iemand moet daar in groeien en gat het nu steeds beter.

Dus als jij dat opmerkt ga je wel in gesprek met zo'n persoon? Ja

Dus er wordt nog wel geprobeerd het beste er van te maken? Ja

Hoelang bestaat deze uitstroom al? In mij beleving is het constant wel dat we met zelfde aantallen mensen zitten dus dat kan natuurlijk wel afwijken qua percentage uitstroom maar als je aan het einde van jaar zit, zie ik daar geen verschil

Is er ook al in het verleden al iets gedaan aan de hoge uitstroom? Jawel want volgens mij hebben we twee jaar terug in ieder geval het proces veranderd, vroeger werd iemand multi skilled opgeleid - beide regelingen – en dat is aangepast naar 1 skill want ook daar was het dus destijds een issue en daar zijn we toen ook gaan kijken wat kunnen we doen om het te verminderen en dat is toen een van de maatregelen geweest.

En nog meer maatregelen? Ongetwijfeld maar single skilled was wel de grootste maatregel maar we hebben ook het traject na het trainingsgedeelte veranderd dat werd eerst door onze quality coaches gedaan afgezonderd van de rest van het KCC euh waardoor mensen ook een beetje de binden verliezen en jij ook grip verliest waarvan we nu gezegd hebben, medewerker stroom gelijk door naar het eigen team, de eigen teammanager en wordt daar verder begeleid.

Dus om meer in contact te komen met de leidinggevende? Ja en ook dat dus van dichterbij te kunnen begeleiden en sneller te kunnen ingrijpen mocht dat nodig zijn

En staat elke leidinggevende er hetzelfde in of zijn er onderling wel verschillen? Ik denk dat je onderling altijd verschillen hebt.

En is dat ook merkbaar? Nou ja het is meer de waar op is, we proberen wel zoveel mogelijk uniformiteit te hebben als het gaat om beslissingen.

En om wat voor soort beslissingen gaat dat dan? Nou ja bijvoorbeeld wanneer je besluit om afscheid te nemen van iemand

En waar hangt dat dan van af? Nou ja dat maak je bespreekbaar dat is vooraf natuurlijk heel moeilijk af te geven maar als iemand teveel van een training mist of iemand wordt ziek naja dan gaan we daar wel uniform mee om, het is niet zo dat een iemand 3 maanden wachten en de ander 1 week.

Dus daar is gewoon duidelijkheid in? Ja

En heb jijzelf nog ideeën om de uitstroom te verminderen? Heb je daar zelf ook over nagedacht? Naja ik ben met name nieuwsgierig naar de uitkomst? Naja en wat net benoemde is wellicht kon je terug proberen de assessments een op een te doen? en dan merk ik toch wel in de communicatie om daar de trainsters bij te zetten. Zodat zij ook een idee krijgt en een stem heeft van nouja we nemen de juiste mensen aan. Zodat je echt commitment hebt van met deze mensen gaan we het doen omdat ik wel merk van dat het heel erg naar elkaar wijzen is, van “naja dat dat is aangenomen echt belachelijk” dat je dat soort opmerkingen krijgt en voel ik me best aangesproken met de recruiter terwijl wat je ziet in de assessment is een ander iemand die je dan hebt in de training en ik denk dat dat besef ja meer gecreëerd wordt als iemand ook meer commitment heeft aan zo iemand.

Dus dat je op die manier meer betrokkenheid van iedereen krijgt tijdens het aanname traject? Ja

Bijlage 7: Definitieve enquête

Er heerst een prettige werksfeer op de afdeling

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Ik ga met plezier naar mijn werk

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Ik heb het gevoel dat we bij het KCC uniform werken

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

De functie past goed bij mij

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Ik voel mij goed gefaciliteerd om mijn werk uit te voeren

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Ik kan voldoende groeien binnen het KCC

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Ik kan mijn privé leven goed combineren met mijn werk

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Mijn leidinggevende stimuleert en faciliteert mij om mijzelf te ontwikkelen

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Ik voel mij veilig genoeg bij mijn leidinggevende

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Ik voel mij gewaardeerd door mijn leidinggevende

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Ik voel me verbonden met mijn collega's

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Ik vind mijn takenpakket divers

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Zaken zoals; vakantie, verlof kunnen gemakkelijk toegekend worden

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Ik heb het gevoel dat mijn mening er toe doet

Ja – Nee

Mijn werk is uitdagend

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Ik voel mij zelfverzekerd tijdens het uitvoeren van mijn werk

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Het beeld wat vooraf is geschetst over de functie matcht met de realiteit

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Ik vind het salaris passend bij het werk dat ik doe

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Ik ben tevreden over de arbeidsomstandigheden waaronder ik mijn werk doe

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Verwacht je dat je binnen nu en 1 jaar op zoek gaat naar een andere baan?

Ja – misschien - nee

Ik ervaar te veel werkdruk tijdens mijn werk

Helemaal eens – eens – oneens- helemaal oneens

Hoelang werk je momenteel bij het KCC (CAK)

Wat is goed geregeld op het KCC en moet absoluut blijven?

Wat is minder goed geregeld en moet verbeterd worden op het KCC?

Wil je verder nog iets kwijt?

Bijlage 8: analyseschema's longitudinaal onderzoek 1^e evaluatie (nulmeting)

Vraag → Respondent	Wat is je verwachting van deze trainingsweken	Wat hoop je te leren?	Wat is je verwachting mb.t. de werkzaamheden?	Zijn er op dit moment dingen waar je tegenop ziet?
1	Genoeg kennis op te doen om mijn werk goed uit te kunnen voeren	Wet & regelgeving	Klant zo efficiënt mogelijk helpen	Nee
2	Om zoveel mogelijk te weten over de werkzaamheden en de daarbij horende informatie om de klant zo goed mogelijk te helpen	De systemen en de regels en wetten en hoe deze toe te passen	Telefonisch klanten helpen en of doorverwijzen	De berekeningen maar verwacht wel dat dit gaat lukken
3	Alles over de WMO en de afdeling waar ik ga werken	Alles over de functie	Dat ik het zo snel mogelijk op me neemt en dat ik het zo goed mogelijk kan uitvoeren	Nee
4	Een hoop theorie over de wetgeving m.b.t. de zorg en dan specifiek wat het CAK hiermee moet doen	Meer over het proces	Veel bellen met mensen die vragen hebben over hun factuur en hen zoveel mogelijk helpen door hun vragen te beantwoorden en zaken te verduidelijken	De rest van de training m.b.t. de theorie
5	Ik verwacht in deze weken zo goed mogelijk opgeleid te worden zodat ik goed voorbereid de werkvloer op ga	Theorie en skills om het werk goed uit te voeren	Een functie waarin dienstverlening voorop staat en waarin positief gewerkt wordt	Nee, ik verwacht dat ik na deze training voldoende ben opgeleid op het werk zelf
6	Informatie en handvatten krijgen over het werken op het KCC	Juiste gesprekstechnieken voor het telefoneren en kennis over WMO	Ik verwacht klanten te kunnen helpen met hun vragen	Nee
7	Een goede voorbereiding op de werkzaamheden zodat ik goed beslagen ten ijs kom	Hoe ik klanten van het CAK goed te woord kan staan en de juiste informatie geven	Tevreden klanten die gebeld hebben om informatie te krijgen	Nog niet
8	Dat als ik eenmaal aan de telefoon zit, de meeste vragen zelfstandig kan beantwoorden en goed voorbereid ben	De regeling WMO, de computersystemen en waar alles te vinden	Klanten wegwijs te maken met de regelingen en hun vragen op een duidelijke manier beantwoorden	Nog niet
9	Veel theorie, ik verwacht veel te leren over de systemen waarmee het CAK werkt en de processen	Zie bovenstaande	Telefonisch klantcontact, klantvragen beantwoorden	Nee
10	Dat alles wat het CAK doet duidelijk wordt en dat mijn kennis groter wordt	Ik hoop te leren alle skills	Klanten helpen en wegwijs maken	Nee
11	Duidelijk informatie verschaffen om de stof onder de knie te krijgen en goed van start te gaan	Veel kennis over de WMO aangezien ik al wel ervaring heb met klantcontact	Druk, veel systemen, lichtelijk, lichtelijk onoverzichtelijk aan het begin, leuk als je het onder de knie hebt	Continu bellen, vorige werkgever waren er geregeld rustige periodes
12	Systemen leren, wetten leren en zelfverzekerd de vloer op	De klant de juiste info verstrekken, zie vorige vraag	De klant helpen en wegwijs te maken	Nee
13	Veel theorie als praktijk leren	Juiste manier van werken met de informatie van de systemen	Klanten wegwijs te maken en uitleg te geven over de facturen	Nee
14	Meer verdieping WMO	Basis onder de knie hebben	Klanten gerust stellen met een goed gevoel naar huis	Nee

Bijlage 8: analyseschema's longitudinaal onderzoek 2^e evaluatie (theorieweken)

Vraag → Respondent	Hoe zijn deze trainingsweken je befallen?	Wat is je meegevallen?	Wat is je tegengevallen?
1	Deze trainingsweken zijn mij best goed befallen. Uiteraard veel informatie om te verwerken maar de info werd niet overhaast overgebracht. Genoeg tijd voor de systemen maar ook de stof.	de moeilijkheid van de systemen	niet al te veel persoonlijke training. Wel ruimte voor vragen maar vooral klassikaal
2	Goed. Was wel erg veel, maar niet absurd.	Dat we in 2 weken tijd genoeg oefeningen hebben kunnen doen dat alles aan bod is gekomen. Ook werd alles goed uitgelegd. Klassikale bespreken was fijn. Ook het meeluisteren was ontzettend fijn, al was dat niet de originele planning.	Dat er ontzettend veel systemen zijn en je niet alles uit 1 scherm kan halen. Het is best een zoekwerk.
3	Naar verwachting	Dat ik het zo snel mogelijk op me neemt en dat ik het zo goed mogelijk kan uitvoeren	Nee
4	Goede voorbereiding	De rollenspellen	De systemen, het zijn er veel verschillende
5	Goed. wel veel informatie en soms vermoeiend	Het spelen van de rollenspellen	vier dagen training achter elkaar vind ik pittig.
6	Goed! Veel informatie, maar het voordeel daarvan is dat je het gevoel hebt goed ingewerkt te worden. De tijden, pauzes en indeling vind ik ook prima.	De tijden, pauzes, tempo.	Aan de training zelf niets.
7	Wel oké. Er was heel veel theorie, iets minder praktijk en dat had ik zelf graag anders gezien.	De groep.	De hoeveelheid systemen en, om heel eerlijk te zijn, 1 van de trainsters. Soms voelde het teveel als dat wij kleine kinderen waren die nergens wat van af wisten. Daarbij was het ook niet altijd duidelijk dat wij ook respect kregen, iets wat er vanuit ons wel verwacht werd. En de acties richting een aantal mensen van de trainingsgroep vond ik zelf ook wat te heftig.
8	Dit is mij goed befallen, ik heb veel informatie gekregen waar ik veel aan heb gehad om mijn functie te kunnen uit oefenen.	Alle informatie is wel meegevallen.	Intensieve dagen.
9	Best pittig	de kennis die me is bijgebracht	Niks
10	Goed, wel heel intensief, maar zeer informatief.	Eigenlijk niets. De training is heel intensief.	De grote hoeveelheid informatie in zeer korte tijd.
11	Goed	Alles	niets
12			
13			

Vraag → Respondent	Ben je nog steeds even gemotiveerd als aan het begin van de training?	Wat vind je goed aan de training	Wat kan er beter?
1	ja	manier van training geven	misschien eerder een keer bellen bijv. een uur en dan na bespreken
2	ja. ookal wil ik graag dat de Bob- weken voorbij zijn zodat we dan een bepaald niveau bezitten.	de uitleg blijft net zolang komen als je nodig hebt en het veel maken van oefenvragen.	Wellicht nog een keer meeluisteren zodat je nog meer in de praktijk ziet. praktijk leer je tocht het meeste van.
3	Absoluut. Ik denk juist meer gemotiveerd omdat ik nu over de kennis beschik die ik hiervoor niet machtig was.	Dat alles goed wordt behandeld, er veel oefenvragen zijn en er ruimte is voor vragen.	Ik heb geen suggesties.
4	ja	word uitgebreid bij stof stilgestaan	wat meer "opdrachten" die niet achter een computer hoeven maar waarbij meer interactie nodig is
5	Ja dat zeker	De afwisseling tussen theorie en praktijk	Soms gaat het iets te snel, dan is het volgende onderwerp al aan bod en heb ik het vorige nog niet in mijn aantekeningen kunnen verwerken.
6	ja zeker	veel herhaling	zou graag wat meer tijd hebben om de theorie meer voor mezelf op een rijtje te zetten. kan thuis niet bij de informatie in de mail.
7	Ja, ik denk nog wel meer, omdat dingen nu gaan leven. Ik denk dat het pittig wordt om de theorie om te zetten in de praktijk. Dat merk ik nu al in de rollenspellen. Daarbij denk ik wel dat het snel went. Ik hoop dat ik met de praktijkbegeleider kan werken op een manier die ons allebei bevalt.	Theorie en praktijk afwisselen en samenvoegen. Leuk dat het in een groep is, waarbij je in hetzelfde schuitje zit.	De informatie over rooster/verlofdagen etc vooraf. Nu werd dat veel in de training gevraagd, wat eigenlijk trainingstijd kost. Qua training zelf heb ik niet echt op- of aanmerkingen.
8	Jazeker, ik ben nog steeds even gemotiveerd.	Het begrip vanuit Marije en haar wil het allemaal goed uit te leggen met praktijkvoorbeelden. Verder vind ik de rollenspellen fijn (hoewel die qua inhoud wellicht beter kunnen worden uitgewerkt). Ook de inhoud van de training zelf vond ik verrassend diepgaand..	Wat er beter zou kunnen: - Het respect vanuit de trainster richting de groep wat beter; - De casuïstiek verbeteren, - De hoeveelheid systemen samenvoegen en daarmee verminderen (algemeen). Dat was het even voor nu.
9	jazeker!	Juiste begeleiding en nodige informatie wat ik nodig heb om mijn functie te kunnen uitoefenen.	niets dat ik me kan bedenken.
10	Ja	Veel begeleiding.	Soms de snelheid van aanbieden van informatie.
11	Ja	Tempo	geen mening
12			
13			
14			

Bijlage 8: analyseschema's longitudinaal onderzoek 3^e evaluatie (BOB weken)

Vraag → Respondent	Wat vond je van de BOB weken?	Wat ging er goed?	Wat vond je lastig?	Heb je het gevoel dat je volledig bent ingewerkt?	Hoe zie je de komende periode op de vloer tegemoet?	Heb je verder nog opmerkingen?
1	intensief	alles ging wel goed	af en toe de onzekerheid	ja	ik heb er zin in	nee
2	ik vond het prettig dat ik met mijn vragen terecht kon bij de BOB. Soms werd ik wel zenuwachtig ervan, maar het is wel prettig om feedback te krijgen	de meeste gesprekken gingen goed en konden de klant en ik tevreden ophangen	soms had ik het gevoel dat ik nog niet voldoende weet over een onderwerp.	ja, op zich wel. ik zou het wel prettig gevonden hebben om wat meer tijd te hebben gehad om de theorie/kennis door te lezen.	goed, maar ook wel spannend.	ik vond het een prettige training. als tip zou ik willen meegeven dat het mogelijk fijn is om een soort inwerkboek met daarin de belangrijkste kennis op een rijtje te krijgen. Ik weet dat alles op trinicom staat, maar dat is best veel voor een nieuweling.
3	Leerzaam en uitdagend	De telefoongesprekken qua techniek en gesprekken zelf	De systemen: het zoeken in het juiste scherm	Ja	Niet heel anders dan nu. Ik bel nu ook zelfstandig dus verwacht niet veel problemen	nee
4	Intensief, maar heel leerzaam, gezellig in de groep en een goede opbouw.	Ik vond eigenlijk alles boven verwachting goed gaan.	De BOB week vond ik wat lastiger, ik leunde in het begin wat op de begeleider, en heb wat bij te schaven qua doorvragen/samenvatten en vervolgens zoeken in het systeem.	Ja. Uiteindelijk leer je in de praktijk hoe dingen werken en hoe je dit verwerkt in systemen.	Ik heb er zin in, en ben heel benieuwd hoe het gaat als ik zelfstandig op de vloer zit	Nee
5	leerzaam. in de praktijk leer je het meeste. loop je tegen struikelblokken aan. BOB nog niet voorbij. volgende week ook nog?!	systemen gebruiken.. gesprekstechnieken.	volledig rust houden. wachtstand blijven gebruiken. de tijd nemen rustig antwoord te bedenken.	in ieder geval stukken beter dan bij Samsung. volledig ben je nooit ingewerkt maar ik ben in ieder geval goed voorbereid.	nog wel lastig aangezien we natuurlijk niet alles weten. maar ook drukker omdat we minder tijd hebben tussen calls.	Nee

Bijlage 9: Lijst met knelpunten opgesteld door de medewerkers

Verzonden: do 3-5-2018 13:55
Aan:  Marisa Hendriksen

Hi Marisa,

Ik heb de input van het gesprek van gisteren even uitgetypt, wellicht ook handig voor jou:

- Manier van aanspreken wordt als betuttelend en neerbuigend ervaren (TM + QC lijkt zich verheven te voelen)
- Gebrek aan empathie vanuit TM + QC
- Je krijgt snel een stempel, als privé iets is gebeurd al is het een half jaar geleden komt dat nog steeds naar boven bij bila's e.d. als er iets niet goed gaat
- Dingen worden voor je ingevuld, je zal hier wel last van hebben of deze baan past niet etc
- Privé wordt tegen je gebruikt als dit uitkomt
- Te weinig flexibiliteit
- Geen/te weinig medeleven
- Vriendjespolitiek
 - o Een mag wel adhoc wanneer niet lekker, ander moet zich ziekmelden en krijgt vervolgens verzuimgesprek
- QC roddelen in de pantry, anderen kunnen dit gewoon horen
- Je wordt behandeld als een klein kind, alles moet precies zoals de QC het wil, hier is geen ruimte voor 'een goed gesprek/discussie' als de ander dat anders ziet
- Allerlei zaken worden midden op de vloer besproken, ook privé dingen
- Je moet 'aanschuiven' en mag niet te vaak naast dezelfde persoon zitten, waarom? TM heeft ook overduidelijk eigen clique
- Ook al ligt familie in het ziekenhuis, zolang SL niet goed is mag je niet weg en moet overruled worden, ligt aan TM hoe hiermee wordt omgegaan.
- Gebrek aan opbouwende feedback, je hoort alleen wat niet goed gaat
- Midden op de werkvloer: dit was je tweede ziekmelding, volgende keer lig je eruit.

Met vriendelijke groet,
CAK



Astrid Kooistra-Vink
Manager afdeling Klant Contact Center
T: (088) 711 4557
M: 0619934625
E: avink@hetcak.nl

Bijlage 10: Interventie cultuur

Implementatie (wat)	Datum (wanneer)	Wie	Tools (hoe)	Opmerking
Workshop: feedback	1 september 2018	Teammanagers Afdelingsmanager	Trainer	Eerste workshop om te leren feedback geven en ontvangen
Evaluatie	1 december 2018	Teammanagers Afdelingsmanager	360 graden feedback	Elkaar van feedback voorzien door praktijkvoorbeelden
Workshop: conflict hanteren	1 januari 2019	Teammanagers Afdelingsmanager	trainer	Tweede workshop om elkaar beter durven aanspreken op ongewenst gedrag
Evaluatie	1 april 2019	Teammanagers Afdelingsmanager	360 graden feedback	Elkaar van feedback voorzien door praktijkvoorbeelden
Workshop: communicatie en transparantie	1 mei 2019	Teammanagers Afdelingsmanager	trainer	Derde workshop om te zorgen dat teammanagers transparanter zijn naar hun medewerkers toe
Evaluatie	1 september 2019	Teammanagers Afdelingsmanager	360 graden feedback	Elkaar van feedback voorzien door praktijkvoorbeelden (medewerkers mogen meegenomen worden)
Eindmeting	1 oktober/november 2019	Medewerkers	MTO/MO	Eindevaluatie

Interventie: Doorgroeimogelijkheden

Implementatie(wat)	Datum (wanneer)	Wie	Tools (hoe)	Opmerking
Functieprofielen opstellen	1 september 2018	HR Afdelingsmanager	In overleg met HR	
Huidige medewerkers indelen in nieuwe functieprofielen	1 december 2018	Teammanagers HR	POP 360 graden feedback	Welke medewerkers zijn er geschikt voor de junior- en seniorfunctie
Evalueren	1 februari 2019	Medewerkers HR Teammanagers	STARR methodiek	Reflecteren samen met de medewerkers
Doorstroom faciliteren	1 maart 2019	HR Teammanagers	POP + ontwikkelgesprekken	Nieuwe doorstroom creëren

Bijlage 11: Voorbeeld 360 graden feedback formulier

Naam feedbackgever:

Naam feedbackontvanger:

Werkzaam op welke afdeling:

Relatie tot feedbackontvanger:

Onderdeel: open staan voor feedback

Geef een concreet voorbeeld van deze persoon in een situatie waarbij hij feedback ontving van iemand en op welke manier hij hiermee is omgegaan. Wat ging goed en wat zijn hierbij jouw verbeterpunten?

Onderdeel: het geven van feedback

Geef een concreet voorbeeld van deze persoon in een situatie waarbij hij feedback ontving van iemand en de manier waarop hij dit heeft aangepakt. Wat ging goed en wat zijn hierbij jouw verbeterpunten?

Onderdeel: Communicatie/transparantie

In hoeverre beschouw je deze persoon als communicatie vaardig ?

In hoeverre beschouw je deze persoon als transparant (in zijn werkzaamheden als teammanager)

Wat is je opgevallen aan de communicatie skills van deze persoon? Wat doet hij of zij goed en waar kan nog op verbeterd worden?

Onderdeel: Conflicthantering

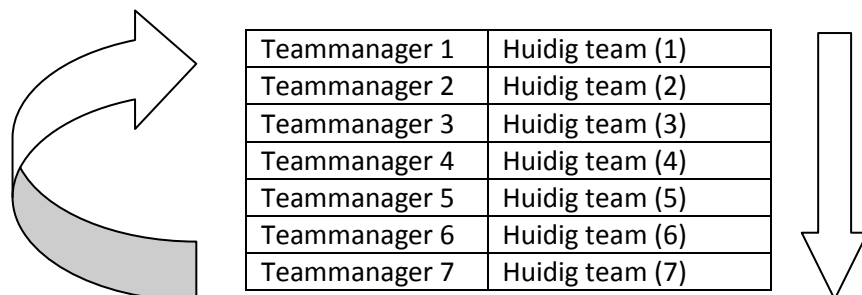
Hoe gaat deze persoon om met conflicten op de werkvloer?

Wat doet hij of zij goed, en wat kan er beter?

Afsluiting

Wat geef je deze persoon als algemene TOP en TIP mee?

Bijlage 12: Roulatie schema



Aanvulling: bovenstaand roulatieschema geeft aan wie welk team krijgt. Het schema gaat van boven naar beneden. Dus teammanager 2 krijgt na 1 jaar team 1. Teammanager 3 krijgt het team van teammanager 2, teammanager 4 krijgt het team van teammanager 3 etc.

Bijlage 13: Voorbeeld exitgesprek

Introductie

Takenpakket

Wat vond je van de werkzaamheden?

Waren de werkzaamheden gevarieerd?

Welke verbetering zou je ons meegeven?

Arbeidsomstandigheden

Wat vond je van de werkplek? (psychische belasting, fysieke belasting, faciliteiten en systeem)

Hoe vond je de werktijden

Arbeidsverhoudingen

Hoe was de relatie met collega's?

Arbeidsvoorwaarden

Wat vond je van de arbeidsvoorwaarden?

Wat vond je van de doorgroeimogelijkheden?

Oorzaak vertrek

Welke motieven zijn er voor vertrek? (van bovenstaande of anders?)

Kun je dit toelichten?

Hadden we jou kunnen behouden?

Afsluiting

Waar aan denk je met plezier terug? (TIP)

Overige opmerkingen

--