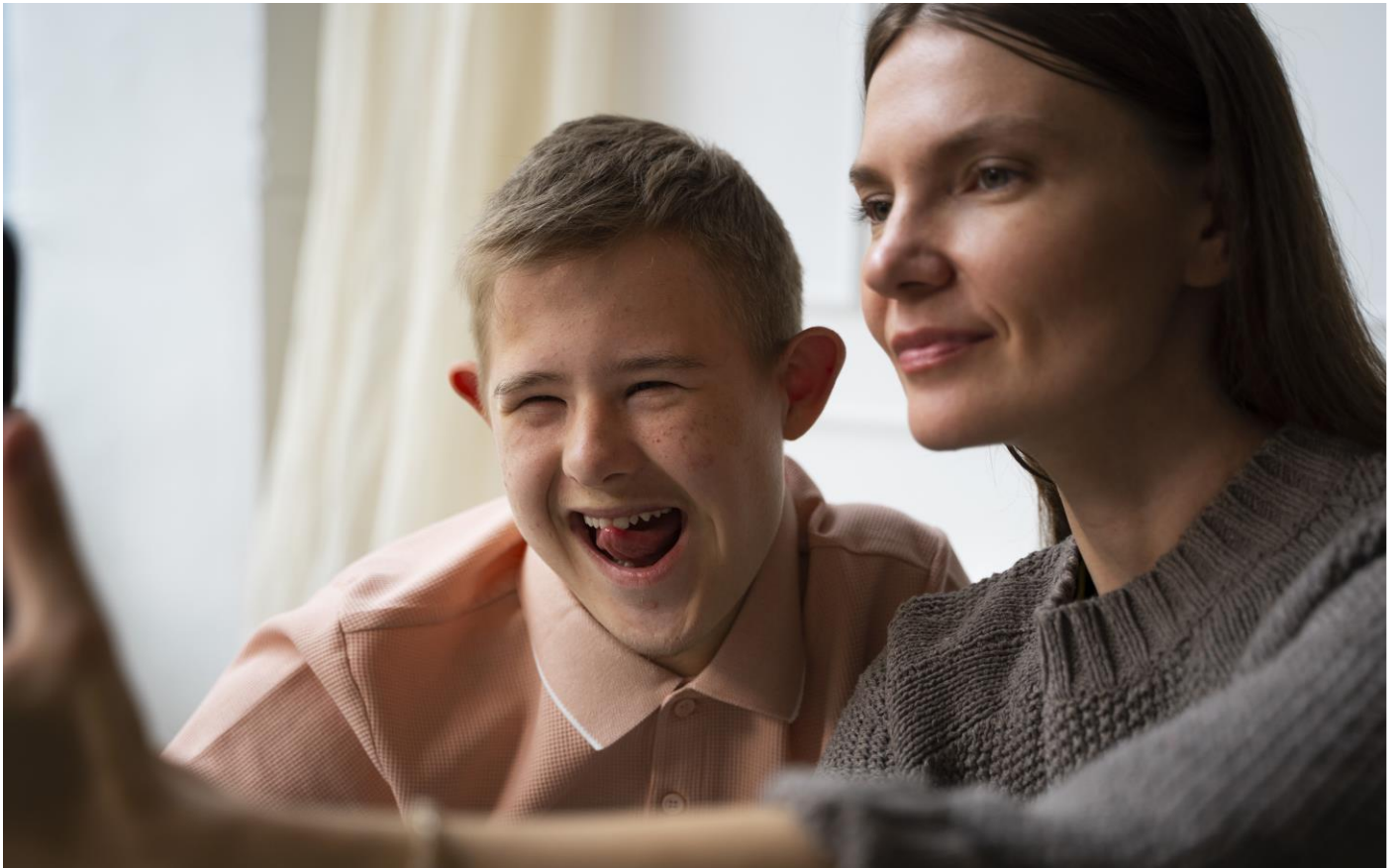


# Toelichting kosten vertrekkende begeleider (GHZ)



# Inhoud

<b>1.1 Inleiding</b>	<b>3</b>
Leeswijzer	3
<b>1.2 Methodiek</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Vijf fasen van verloop</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Uitgangspunten</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Kosten vertrekkende begeleider</b>	<b>8</b>

## 1.1 Inleiding

Het behoud van zorgmedewerkers vormt een belangrijke opgave voor zorgaanbieders. En niet zonder reden. De vraag naar zorg blijft toenemen, terwijl het aanbod van zorgmedewerkers onder druk staat. In het vierde kwartaal van 2022 stonden in de sector zorg en welzijn per 1000 banen 43 vacatures open. Dit is in het eerste kwartaal van 2023 gestegen naar 45 vacatures per 1000 banen.<sup>1</sup>

De krappe arbeidsmarkt maakt het voor zorgmedewerkers makkelijker om te wisselen van werkgever. Dit is ook zichtbaar in de cijfers. Het verlooppercentage van zorgmedewerkers in de GHZ bedroeg in de regio Utrecht over 2022 26%.<sup>2</sup>

Op zichzelf is het wisselen van werkgever onderdeel van loopbaanontwikkeling. Uit onderzoek van RegioPlus blijkt echter dat personeel mogelijk langer bij de huidige werkgever blijft als er meer loopbaankansen geboden worden, er een betere relatie met het team of de leidinggevende is of wanneer er sprake is van minder werkdruk.<sup>3</sup> Met een krappe arbeidsmarkt liggen daar nog kansen.

De situatie op de arbeidsmarkt vertaalt zich nog niet altijd in een financiële prioritering van wat behoud van personeel in de zorg mag kosten. En dat terwijl de impact van vertrekkend zorgpersoneel op de bedrijfsvoering groot is. Denk bijvoorbeeld aan de kosten van tijdelijke vervanging, kennismaking met de organisatie en eventuele opleidingskosten. Maar ook de kosten voor inhuur van zorgpersoneel hebben een effect op de bedrijfsvoering. Gemiddeld gaven GHZ-instellingen in 2022 13% van hun totale personeelskosten (hieronder wordt verstaan salariskosten, pensioenpremies, andere personeelskosten en PNIL kosten) uit aan inhuur van Personeel Niet in Loondienst (PNIL).<sup>4</sup>

Om de impact van vertrekkend zorgpersoneel nadrukkelijker in beeld te brengen, heeft Utrechtzorg samen met Berenschot de kosten van vertrekkend zorgpersoneel in beeld gebracht voor de GHZ. Inzicht in hoe omvangrijk de kosten van vertrekkend zorgpersoneel zijn, kan bijdragen aan de investeringsbereidheid van GHZ-aanbieders om het personeelsbehoud hoger op de agenda te plaatsen. In deze onderlegger staat beschreven uit welke onderdelen verloop bestaat en hoe kosten per onderdeel eruitzien voor de GHZ.

### Leeswijzer

In de volgende paragraaf staat de methodiek beschreven. Daarin wordt toegelicht hoe de kosten van vertrekkend zorgpersoneel in beeld gebracht zijn. Daarna volgt een toelichting op de vijf fasen van verloop die gebruikt zijn om de kosten van vertrekkend zorgpersoneel te categoriseren. Vervolgens staat een aantal uitgangspunten beschreven die van invloed is op de opbouw van de kosten van het vertrekkend zorgpersoneel. Tot slot staan de kosten per fase van verloop beschreven. Separaat zijn berekeningen opgeleverd waarin de kosten gedetailleerd weergegeven staan.

---

<sup>1</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek. *Dashboard arbeidsmarkt. Sector zorg en welzijn*. Geraadpleegd op 29 juni 2023.

<sup>2</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek, *Statline*. Geraadpleegd op 11 september 2023.

<sup>3</sup> RegioPlus. *Factsheet: uitstroomonderzoek*. 2020.

<sup>4</sup> Marlyse, Utrechtzorg, *Analyse Utrechtse zorgorganisaties Kengetallen personeel niet in loondienst*, 2022

## 1.2 Methodiek

Om de kosten van vertrekkend zorgpersoneel in beeld te brengen, heeft Utrechtzorg zijn GHZ-leden gevraagd om deel te nemen aan een bijeenkomst eind mei 2023. Meerdere GHZ-aanbieders hebben aan deze bijeenkomst deelgenomen. Per aanbieder hebben twee functionarissen deelgenomen: een hr-functionaris en een controller of bedrijfsvoeringsfunctionaris.

In de bijeenkomst stonden twee onderdelen centraal. In het eerste onderdeel is in beeld gebracht uit welke **stappen** verloop van zorgpersoneel bestaat. Denk aan het opstellen van een nieuwe vacature, het voeren van sollicitatiegesprekken, eventuele opleidingskosten of de interne vervanging van een vertrekkend zorgmedewerker.

In het tweede onderdeel is in beeld gebracht uit welke **kosten** verloop bestaat. Het voeren van bijvoorbeeld sollicitatiegesprekken bestaat hoofdzakelijk uit loonkosten. Hoe hoog de loonkosten zijn, is afhankelijk van welke functionaris(sen) het gesprek voert/voeren en hoelang een gesprek duurt. Ook kunnen er materiële kosten zijn, zoals afgifte van werkkleding of kosten voor arbeidsmarktcommunicatie. Uitkomsten van beide onderdelen zijn in samenhang beschouwd met inzichten uit gebruikte wetenschappelijke literatuur.<sup>(5)(6)(7)</sup>

De opbrengsten van beide onderdelen zijn verrat in conceptvorm en aangescherpt op een aantal punten door de deelnemers van de bijeenkomst. Voor de berekening van de kosten zijn enkele uitgangspunten geformuleerd (zie paragraaf 1.4). De uitgangspunten komen voort uit de sessie met de deelnemende zorgaanbieders, afstemming met brancheorganisatie VGN en gevalideerde, betrouwbare informatie van Berenschot in de vorm van de Benchmark Care.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> F.A. Shaffer en L. Curtin. *Nurse turnover: understand it, reduce it*. Augustus 2020.

<sup>6</sup> C.B. Jones en M. Gates. *The costs and benefits of nurse turnover: a business case for nurse retention*. April 2022.

<sup>7</sup> H. Boushey en S.J. Glynn. *There are significant business costs to replacing employees*. November 2012.

<sup>8</sup> Berenschot Benchmark Care.

### 1.3 Vijf fasen van verloop

In het onderzoek staan de vijf fasen van verloop centraal. De vijf fasen staan hieronder visueel weergegeven.



Iedere fase bestaat meerdere uit onderdelen, zoals profielbepaling en afname van interviews in de eerste fase. Ieder onderdeel resulteert in kosten. De kosten in paragraaf 1.5 zijn gecategoriseerd langs de vijf fasen.

## 1.4 Uitgangspunten

De kosten van vertrekkend zorgpersoneel zijn berekend op basis van de onderdelen van de vijf fasen. Hierbij geldt dat de omvang van de totale kosten sterk afhankelijk is van welke onderdelen wel of niet meegenomen worden in de berekening. Een vervanger die geen opleiding hoeft te volgen, drukt de totale kosten aanzienlijk. Maar ook de hoeveelheid ingezette formatie is van invloed op de kosten. Het aantal recruiters in dienst is bijvoorbeeld sterk afhankelijk van de omzetgrootte van de organisatie. Om die reden staat hieronder een aantal uitgangspunten beschreven dat van invloed is op de berekening van de kosten.

- **Omzet en verlooppercentage.** Voor deze berekening is uitgegaan van een organisatie met een omzet van € 100 miljoen en 1.200 fte vast in dienst. Er is uitgegaan van een gemiddeld verlooppercentage van 26%. Op een totaal van 1.200 fte betekent dit 312 nieuwe werknemers die op jaarbasis in dienst komen. Uitgegaan is van een constant formatiepeil.
- **Kosten per medewerker.** Veel zorgmedewerkers werken parttime. Voor de berekening van de kosten per medewerker gaan we echter uit van 1 fte (één medewerker die 36 uur per week werkt).
- **Recruitment en arbeidsmarktcommunicatie.** De kosten voor recruitment (salariskosten) en arbeidsmarktcommunicatie (materiële campagnekosten) per nieuwe medewerker zijn berekend op basis van de totale kosten per jaar voor beide posten en het aantal nieuwe medewerkers per jaar.
- **Opleidingskosten.** Het uitgangspunt van de berekening is de vervanging van een *vertrekkend persoonlijk begeleider gehandicapten*. Er zijn op dit moment relatief weinig beschikbare, direct inzetbare persoonlijk begeleiders. Steeds vaker zal aanvullende opleiding nodig zijn. Dit onderzoek gaat daarom uit van het aanstellen van een begeleider gehandicaptenzorg die via een opleiding doorgroeit naar persoonlijk begeleider. Dit betekent dat de opleidingskosten en verletkosten geïncorporeerd zijn in de totale kosten. Daarbij is het uitgangspunt een interne vervanging van één dag in de week, gedurende anderhalf jaar (opleidingsperiode van 40 weken in het jaar).
- **Gebruik CAO GHZ.** De personeelskosten zijn gebaseerd op de nu geldende de CAO GHZ.<sup>9</sup> Gekozen is voor de middelste trede in de FWG schaal. Indien een functionaris in twee FWG-schalen kan zitten, is gekozen voor het gemiddelde van de twee schalen in salariskosten.
- **Opbouw personeelskosten.** De CAO GHZ gaat uit van brutosalariskosten. Dit is exclusief vakantiegelden, dertiende maand en premies voor werkgevers. Op basis van afstemming met branchepartijen, betrokken zorgaanbieders in het onderzoek en data uit de Benchmark Care van Berenschot is gekozen voor een factor van 1,44 op de brutosalariskosten uit de CAO GHZ om de werkgeverskosten te berekenen. In aanvulling daarop is een opslag van 3% gehanteerd voor inkomsten uit onregelmatigheidstoelagen voor de (persoonlijk) begeleiders.

---

<sup>9</sup> CAO GHZ 2021-2024. Salarisschalen GHZ per 1 mei 2023.

- **Vervangingskosten.** Voor de vervangingskosten is uitgegaan van drie maanden inhuur van een zzp'er als persoonlijk begeleider. Dit is gebaseerd op drie periodes, te weten:
  1. Vervanging na het opzeggen van het dienstverband.  
Het opzeggen van het dienstverband heeft vaak directe gevolgen voor de productiviteit (minder betrokkenheid, niet langer oppakken van nieuwe taken en het opnemen van resterend verlof). Bij vertrek van een medewerker blijkt dit lastig in te vullen vanuit bestaande formatie.
  2. Vervanging gedurende de werving.
  3. Minder productiviteit bij de start van de nieuwe medewerker (inwerken, begeleiding, opleiding).

## 1.5 Kosten vertrekkende begeleider

In deze paragraaf staan de kosten per fase van verloop opgenomen. Telkens staat beschreven uit welke onderdelen iedere fase bestaat en welke kosten hieraan verbonden zijn. Gedetailleerde berekeningen zijn separaat beschikbaar.

### 1. Kosten werving en selectie

- **Sollicitatiegesprekken.** Nadat een werknemer aangegeven heeft te vertrekken, wordt er een functieprofiel opgesteld door de hr-manager en vacaturehouder (zorgmanager). Daarnaast worden er sollicitatiegesprekken afgenomen met een collega-begeleider en de zorgmanager. Verder vindt er voor de kandidaat een meeloopmoment plaats om mee te kijken met de beoogde collega-begeleider. De kosten hiervan bedragen € 252.
- **Arbeidsmarktcommunicatie.** Zorgaanbieders zetten vaak arbeidsmarktcommunicatie in om voldoende publiciteit te borgen. Op basis van cijfers van de betrokken zorgaanbieders en data uit de Benchmark Care is uitgegaan van een materieel budget van € 75.000. Dit budget wordt o.a. gebruikt om op evenementen te staan, marketingvideo's te publiceren en vacatures te plaatsen. Om de kosten per nieuw aangenomen werknemer te berekenen is het totale marketingbudget (€75.000) gedeeld door het aantal nieuwe werknemers op jaarbasis. Uitgaande van 1.200 fte, - een verlooppercentage van 26% - en het uitgangspunt dat iedere werknemer vervangen wordt, is uitgegaan van het totaal aantal nieuw aangenomen werknemers van 312 (1.200 delen door 26%). Dit kost in totaal €240.
- **Recruitment.** Veel zorgaanbieders hebben recruiters in dienst voor het proces van werving en selectie. Vanwege de omvang van 1.200 fte is uitgegaan van 1,5 fte aan recruiters. Omdat het eindproduct van recruitment zich uit in een nieuw aangenomen werknemer, zijn de totale salariskosten van 1,5 fte (€ 100.206) aan recruiters gedeeld door het totaal aantal nieuw aangenomen werknemers (312). Dit resulteert in totale kosten van € 321.
- Het **opgetelde totaal** aan kosten in deze fase bedraagt **€ 813**.

### 2. Inhuurkosten tijdelijke vervanging

- **Inhuur vervanging.** Vanwege de eerder beschreven krapte op de arbeidsmarkt is het niet reëel om te verwachten dat vertrekkend zorgpersoneel meteen vervangen wordt door nieuwe vaste medewerkers. Om die reden zijn vervangingskosten van een zzp'er als persoonlijk begeleider meegenomen in de berekening. Hierbij is uitgegaan van een inhuurperiode van drie maanden via een bemiddelingsbureau, voor 36 uur per week.
- Om de kosten zuiver mee te nemen, gaan de berekeningen uit van het verschil in kosten voor een zzp'er en een medewerker in dienst. Hiervoor zijn de salariskosten van een persoonlijk begeleider voor drie maanden afgetrokken van de totale inhuurkosten voor een zelfstandige. Daarnaast is een opslag van € 8 per uur voor de inhuur via een bemiddelingsbureau meegenomen in de berekening. De totale kosten voor de inhuur van een zzp'er als persoonlijk begeleider voor drie maanden komen hierdoor uit op een totaal van € 9.988.
- Daarnaast vraagt de inhuur van een zzp'er om een vog-check, diplomacheck en aanpassing van roosters voor de teams. Deze totale kosten zijn tijdsgebonden en bedragen € 118.
- Het **opgetelde totaal** aan kosten in deze fase bedraagt daarmee **€ 10.106**.



### 3. Kosten onboarding en inwerken

- Bij de start ontvangt een nieuwe werknemer **werkmateriaal** zoals kleding en een telefoon. Daarnaast vindt er een introductiedag plaats, waarop een nieuwe werknemer kennismakt met de managementlaag en/of directie. De kosten hiervan (loonkosten en materiële kosten voor bijvoorbeeld een lunch) bedragen € 122.
- Een nieuwe werknemer krijgt doorgaans **begeleiding** toegewezen. Wij zijn uitgegaan van begeleiding door een coach en begeleiding door een collega voor een halfuur per week, gedurende drie maanden. Ook vindt er een ‘einde proeftijd’-gesprek plaats. Tot slot worden er administratieve handelingen uitgevoerd om bijvoorbeeld een vog of diploma’s te controleren en te verwerken in hr- en salarissystemen. De kosten hiervan bedragen € 307.
- Het **opgetelde totaal** aan kosten in deze fase bedraagt daarmee **€ 429**.

### 4. Kosten voor opleiding

- Vanwege krapte op de arbeidsmarkt is uitgegaan van een aangetrokken werknemer die een **opleiding** moet volgen om op hetzelfde niveau werkzaam te zijn als de vertrokken zorgmedewerker. In deze berekening zijn wij uitgegaan van een begeleider die opgeleid wordt tot persoonlijk begeleider. De opleiding (bbl) duurt anderhalf jaar en vraagt een gemiddelde tijdsinvestering van één dag in de week. Het collegegeld voor anderhalf jaar aan opleiding bedraagt circa (dit varieert per aanbieder) € 3.900, inclusief boekengeld.
- Omdat de nieuwe werknemer één dag in de week in opleiding is maar wel volledig betaald wordt, wordt de werknemer in opleiding voor één dag in de week **vervangen** door een interne collega. Hierbij is uitgegaan van één volledige dag in de week voor een opleidingsduur van 40 weken per jaar. Uitgegaan is van een persoonlijk begeleider als vervanger. De totale kosten voor interne vervanging in deze periode bedragen € 13.175.
- Naast het volgen van een opleiding ontvangt de op te leiden werknemer ook **begeleiding**. De begeleiding borgt het toetsen van leerprocessen, voortgang, ontwikkeling en evaluerende gesprekken. Hierbij is uitgegaan van één uur in de week begeleiding gedurende anderhalf jaar op basis van een onderwijsperiode van 40 weken per jaar. Het totaal aan kosten voor begeleiding komt uit op €1.647.
- Tot slot worden er vaste kosten gemaakt voor **voorbehouden handelingen**. Het totaal aan kosten bedraagt hiervoor € 220.
- Het **opgetelde totaal** aan kosten in deze fase bedraagt **€ 18.942**.
- Het is voor zorgaanbieders mogelijk om subsidie aan te vragen voor werknemers in opleiding. De maximaal te ontvangen subsidie bedraagt € 2700 per jaar per leerling.<sup>10</sup>

### 5. Exitkosten

- Bij vertrekkend personeel vindt een **exitgesprek** plaats, worden administratieve handelingen uitgevoerd (onder andere verwijdering uit salaris- en hr-systemen) en wordt een afscheid gegeven. De kosten hiervan bedragen € 389.
- Het **opgetelde totaal** aan kosten in deze fase bedraagt **€ 390**.

### 6. Kosten totaal

De **totale kosten** voor een vertrekkende begeleider (1 fte) komen uit op **€ 30.680,-**.

---

<sup>10</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/middelbaar-beroepsonderwijs/vraag-en-antwoord/kunnen-werkgevers-subsidie-krijgen-als-zij-een-leerplaats-aanbieden>

Wil je meer informatie over dit onderwerp of heb je vragen?  
Mail dan naar Natascha Kalkman: [nkalkman@utrechtzorg.net](mailto:nkalkman@utrechtzorg.net)

Samen is het mogelijk

**UTRECHTZORG**



**kantoor**

Papiermolen 10  
3994 DK Houten

**telefoon**

030 - 634 08 08

**online**

[secretariaat@utrechtzorg.net](mailto:secretariaat@utrechtzorg.net)  
[www.utrechtzorg.net](http://www.utrechtzorg.net)

**administratie**

KVK 30232579  
BTW NL19 38 498 B01  
BANK NL68 INGB 0004 5269 50