

---

# Een onderzoek naar de kenmerken en oorzaken van (vrijwillig) vertrek uit de socioculturele sector in Vlaanderen

Jacobs, L., De Cuyper, P., Heylen, V., & De Rick, K. (2013). *Verloop in de socioculturele sector. Kenmerken en determinanten in kaart gebracht*. Leuven: HIVA.

Jacobs, L., De Cuyper, P., Heylen, V., & De Rick, K. (2013). *Verloop in de socioculturele sector. Kenmerken en determinanten in kaart gebracht. Management Summary*. Leuven: HIVA.

---

***De socioculturele sector in Vlaanderen wordt gekenmerkt door een grote uitstroom van werknemers. Omdat deze sector in belangrijke mate op 'menselijk kapitaal' steunt, werd dit als problematisch bestempeld. Op de kenmerken van het verloop, de invloed van doorstroomprogramma's (zoals WEP+), het verloop in de deelsectoren en de redenen voor dit verloop was er echter weinig zicht. Aan het HIVA werd daarom gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de kenmerken en redenen van verloop.***

organisaties zich wapenen met een aangepast instroom-, uitstroom- en retentiebeleid.

Voorgaande lijkt zeker op te gaan voor de socioculturele sector. Deze sector stelt namelijk een grote arbeidsmobiliteit vast. Dit zowel langs instroom- als uitstroomzijde. Langs de ene kant vinden nieuwe werknemers snel hun weg naar de sector (in 2007 ging het om 24,8%

Het voldoende kunnen rekenen op werknemers is vandaag meer dan ooit van grote waarde. Dit is niet evident: enerzijds wordt de arbeidsmarkt steeds krappere, anderzijds is de arbeidsrelatie veranderd. In de relatie tussen werknemer en werkgever komt steeds sterker de nadruk te liggen op de individuele verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de werknemers. Loyaliteit en werkzekerheid binnen de arbeidsrelatie nemen sindsdien een minder centrale positie in. Deze tendens wordt versterkt door het Europese arbeidsmarktbeleid dat steunt op de basisveronderstelling dat arbeidsmobiliteit positieve effecten heeft. Dit is misschien wel zo op macroniveau, maar niet noodzakelijk op sector- of organisatieniveau (De Winne, Stynen, Gilbert, & Sels, 2009). Het lijkt in dit kader belangrijk dat

op jaarbasis, tegenover 15,2% in Vlaanderen).<sup>1</sup> Anderzijds bedroeg de uitstroom in dat jaar 21%, terwijl dit gemiddeld slechts 14% bedraagt in Vlaanderen. Vooral bij jongeren (<25 jaar) is de uitstroom met 45% erg hoog. De redenen van deze uitstroom zijn niet duidelijk: gaat het om tijdelijke contracten, doorstroomprogramma's of om vrijwillig verloop, en welke redenen zijn er voor het vrijwillig verloop?

## **Onderzoekopzet en methodologie**

Aan het HIVA werd gevraagd een gedetailleerd beeld te schetsen van zowel de omvang, kenmerken als determinanten van de arbeidsmobiliteit

binnen de sector en dit als input voor een aangepast instroom-, uitstroom- en retentiebeleid binnen de socioculturele sector. Concreet stonden volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Wat zijn de kenmerken van de in- en uitstroom binnen de sector?
2. Wat zijn de verklaringen voor vrijwillig verloop?

Op basis van het dashboard jobmobiliteit van het departement WSE was het voor de sector mogelijk om een eerste zicht te krijgen op de in- en uitstroom binnen de sector. Deze toepassing geeft een overzicht van de werknemersstromen per sector, zoals de bewegingen tussen werk en werkloosheid, tussen verschillende werkgevers en statuten, alsook naar enkele profielvariabelen. Deze analyse is mogelijk per paritair comité.

Specifiek voor de socioculturele sector (PC 329.01) is echter dat deze bestaat uit twaalf verschillende deelsectoren met telkens een eigen dynamiek en identiteit (bijvoorbeeld integratie en inburgering, beroepsopleiding, cultuurspreiding, jeugdwerk, enzovoort). Daarnaast kent de sector werknemers binnen specifieke programma's (bijvoorbeeld WEP+) die juist uitstroom als finaliteit hebben. Deze meer specifieke data zijn niet beschikbaar binnen het dashboard jobmobiliteit. Het dashboard geeft daarnaast ook geen informatie over de jobkenmerken van instromers en uitstromers: heeft de uitgestroomde werknemer een hoger loon, een ander tewerkstellingsregime, enzovoort.

Daarnaast is het voor sectoren op basis van de bestaande databanken niet mogelijk om na te gaan in welke mate het verloop vrijwillig of onvrijwillig is en wat verklaringen zijn voor vrijwillig verloop, of met andere woorden, waarom medewerkers ervoor kiezen de sector te verlaten.

Om deze lacunes in de bestaande data in te vullen, hanteerden we twee verschillende methoden. Om de werknemersstromen in kaart te brengen, werd de arbeidsmarktpositie van werknemers die in het derde kwartaal van 2008 in PC 329.01 aan het werk waren, vergeleken met hun arbeidsmarktpositie een jaar eerder (2007 – instroom) en een jaar later (2009 – uitstroom). Daarvoor deden we een beroep op de administratieve gegevens van de Kruispuntbank Sociale Zekerheid, Datawarehouse Arbeidsmarkt en Sociale Bescherming (KSZ DWH AM&SB).

Deze gegevens werden gekoppeld met data van de werkgeversorganisatie Sociare om op die manier zicht te krijgen op stromen tussen deelsectoren. Op basis van deze data is uitgebreide informatie beschikbaar over het profiel van de uitstromers. Dit maakt dat we een vergelijking kunnen maken van de profiel- en jobkenmerken van mobiele en niet-mobiele werknemers enerzijds en van de situatie voor en na vertrek uit de sector anderzijds. Bovendien geeft deze databank de mogelijkheid om na te gaan in welke mate specifieke statuten eigen aan de sector een invloed hebben op het verloop.

Om zicht te krijgen op de aard en de redenen van het verloop voerden we een bevraging uit bij alle werknemers die in de periode september 2009 – september 2010 uit de sector zijn vertrokken, of die in een andere deelsector van de socioculturele sector aan het werk zijn gegaan. Concreet ging het om 2 531 personen. De bevraging peilde onder meer naar de instroomkanalen en -redenen, de mate waarin het vertrek vrijwillig was, de redenen voor vrijwillig vertrek en de job(on)tevredenheid. De responsgraad bedroeg 22,3% of 565 personen. In wat volgt bespreken we de belangrijkste resultaten. We focussen ons op de kenmerken van de uitstroom.

## **Wat zijn de kenmerken van de uitstroom naar werk?**

---

**De uitstroom uit de sector blijkt beperkt en vooral intersectoraal**

De aanzet van het onderzoek was de vaststelling dat de uitstroom uit de sector hoog is vergeleken met andere sectoren in Vlaanderen. Op basis van dit onderzoek blijkt echter dat de uitstroom, met 18,2% in 2009, lager is dan initieel gedacht. Een verklaring voor dit verschil zijn de werknemers in een WEP+-statuut, deze staan in voor 3% van de uitstroom. Kijken we enkel naar de intersectorale uitstroom, of werknemers die naar een andere sector vertrekken, dan is het verloop met 16,2% nog lager. We stelden daarnaast vast dat de uitstroom verschillen kent naar deelsector, zo hebben vijf van de dertien deelsectoren een lagere uitstroom dan het Vlaamse gemiddelde. Het verloop uit de sector lijkt dus niet zo hoog te zijn als initieel werd gedacht, toch zeker niet voor alle deelsectoren.

Een belangrijk onderscheid bij het in kaart brengen van verloop, is dit naar de aard van de werknemersstromen: werk of niet werk. 76% stroomde uit naar werk, 24% gaat naar een niet-werk situatie. Van deze laatste groep ging 38% naar werkloosheid en 7% naar pensioen. De grootste groep van de werknemers die naar niet-werk uitstromen, 54,5%, gaat naar een andere situatie. Het gaat vooral om een onbekende situatie en werknemers die opnieuw in het stelsel voor kinderbijslag terechtkomen (zie schoolverlaters).

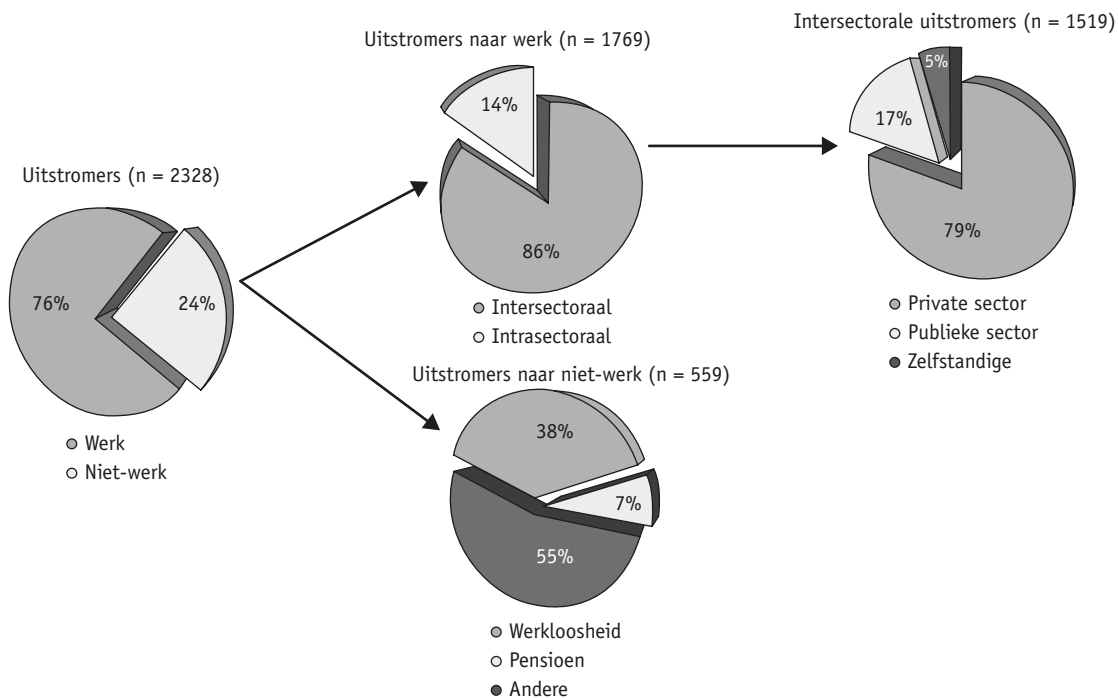
Een tweede belangrijk onderscheid om werknemersstromen te beschrijven, is dit tussen intersectoraal en intrasectoraal verloop. Intersectoraal verloop betreft stromen in en uit de socioculturele sector. We spreken van intrasectoraal verloop als het gaat om stromen tussen de verschillende deelsectoren in de sector. De socioculturele sector kent twaalf deelsectoren. Een hypothese op basis van een aantal verkennende interviews was dat er een vrij groot verloop zou zijn tussen deelsectoren en een beperkt verloop naar andere sectoren.

Figuur 1 maakt duidelijk dat deze hypothese niet bevestigd kan worden. Van de uitstromers die naar werk gaan, vertrekt 85,8% uit de sector en 14,2% verandert van deelsector binnen de socioculturele sector. De intersectorale stromen zijn dus in veel grotere mate aanwezig dan de stromen tussen de deelsectoren. Dit impliceert dat er slechts in beperkte mate sprake is van 'concurrentie' tussen de verschillende deelsectoren in de sector, maar dat deze zich vooral situeert bij andere sectoren of paritaire comités. We stelden daarbij vast dat de uitstromers naar in totaal 43 verschillende sectoren gaan. De grootste groep ging aan het werk in de bediendesector (9,6%) en de sector van de uitzendarbeid (8,8%). 78,8% ging aan de slag in de private sector, 16,5% in de publieke sector en 4,6% werd zelfstandige.

### Vooraf vrijwillig vertrek

Een derde belangrijk onderscheid is dit tussen vrijwillige uitstroom en niet-vrijwillige uitstroom.

**Figuur 1.**  
Overzicht uitstroom (exclusief WEP+-werknemers)



Vrijwillige uitstroom is uitstroom op initiatief van de werknemer, onvrijwillige uitstroom gebeurt op het initiatief van de werkgever (zie ontslag). Andere redenen van uitstroom die we in kaart brachten, zijn uitstroom door het aflopen van een tijdelijk contract en uitstroom omwille van gezondheidsredenen of invaliditeit. Uit de survey bleek dat 66% van de bevroegde werknemers de (deel)sector vrijwillig heeft verlaten, 18% is vertrokken omwille van ontslag, 13,2% omdat het contract afliep en 2,1% vertrok uit de sector omwille van gezondheidsredenen.

Deze percentages wijken in belangrijke mate af van de cijfers voor vrijwillig vertrek in Vlaanderen in de private sector (Securex, 2011). Hieruit bleek dat in 2009, 33,5% van het verloop vrijwillig was (40,5% in 2010); voor 36% was de reden van vertrek ontslag door de werkgever (41% in 2010), voor 18,9% liep het contract af (21,1% in 2010).

## Waarom verlaten werknemers de sector?

Binnen de socioculturele sector vertrekken dus relatief veel werknemers vrijwillig in vergelijking met het gemiddelde in Vlaanderen. Als basis voor de analyse van de vertrekredenen, vertrokken we van volgend conceptueel model van vrijwillig verloop.

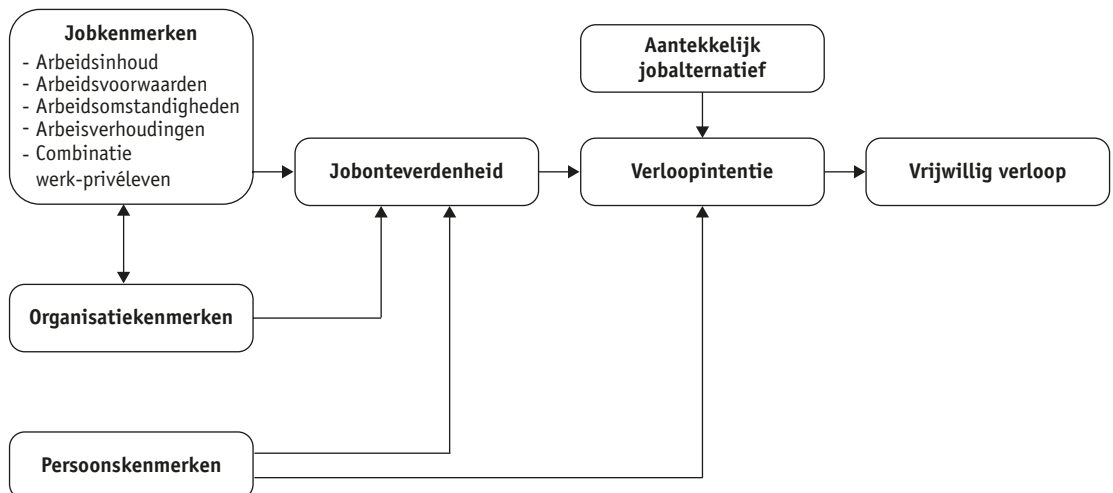
In dit model gaan we er van uit dat verschillende elementen een invloed hebben op het vrijwillig verloop.

Een eerste element is de job(on)tevredenheid, die in een causale relatie staat met de verloopintentie en het uiteindelijke vrijwillige verloop. Job(on)tevredenheid wordt beschouwd als de subjectieve inschatting van de werknemers van bepaalde kenmerken van de job. Het gaat hierbij om de vier A's van de kwaliteit van de arbeid (of de job), namelijk de arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden. De relatie tussen jobtevredenheid en verloop is hierbij negatief: indien een werknemer tevreden is met de verschillende kenmerken van de job, dan zal de neiging tot verloop, of het effectieve verloop, laag zijn.

Een tweede element zijn kenmerken van de organisatie, zoals de grootte van de organisatie en de mate waarin de werknemer zich kan vinden in de waarden van de organisatie en zich er thuis voelt (Currivan, 1999; Gesthuizen & Dagevos, 2005; Moley, 1977).

Ten derde namen we ook enkele persoonskenmerken van de werknemers mee als intermedierende of modererende factoren. Zo bleek bijvoorbeeld uit de literatuur en eerder onderzoek dat jongere werknemers in grotere mate het initiatief zullen

**Figuur 2.**  
Conceptueel model



nemen de job, organisatie of sector te verlaten dan oudere werknemers.

Een vierde element tot slot is de mogelijkheid van een 'aantrekkelijk jobalternatief'. Het gaat dan om een job met bepaalde kenmerken die als aantrekkelijk worden gepercipieerd of beoordeeld door de werknemer. Het gaat hier om een 'pullfactor' van verloop, of een extern kenmerk dat de werknemer als het ware 'wegtrekt' van zijn of haar huidige job of organisatie.

### Wat zijn de belangrijkste vertrekredenen?

Op basis van bovenstaand kader en een aantal interviews binnen de sector om dit kader verder te verfijnen, werden een dertigtal vertrekredenen voorgesteld die voortvloeiden uit dit model. De bevroegde werknemers konden voor elke reden aangeven of deze al dan niet meespeelde in hun beslissing om uit de sector te vertrekken. De top vijf vertrekredenen zijn:

1. Ontevredenheid over de manier van werken in de organisatie: 55% van de vrijwillige vertrekkers
2. Een interessantere jobinhoud in een andere organisatie: 41,1%
3. Ontevreden over de doorgroeimogelijkheden in de organisatie: 37,3%
4. Ontevreden over de relatie met mijn leidinggevende: 37,3%
5. Ontevreden over de verloning: 34,0%

Uit bovenstaande wordt duidelijk dat jobinhoud een cruciale rol speelt bij de beslissing om de (deel)sector te verlaten. Van de verschillende vertrekredenen was dit de tweede belangrijkste (aangegeven door 41% van de respondenten). Bovendien stelden we vast dat 21% van de bevroegde werknemers die vrijwillig zijn vertrokken, enkel en alleen omwille van de inhoud van de job is uitgestroomd.

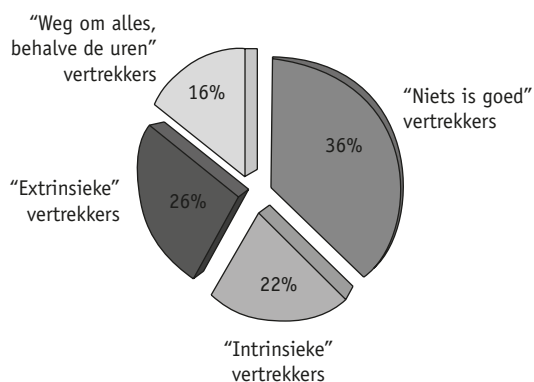
Een hypothese die werd gesteld, is dat ook loon een belangrijke rol speelt bij de beslissing van de werknemers om de sector te verlaten. Op basis van de administratieve data stelden we vast dat voor 70% van de werknemers die uit de sector zijn vertrokken het loon veranderde. Meer dan de helft hiervan, 52,2%, verdiende een hoger loon in de nieuwe job. De grootste groep uitstromers verdient dus meer na vertrek uit de sector. Uit de survey

bleek dat het loon een belangrijke rol speelt bij het vrijwillig vertrek van werknemers uit de socio-culturele sector. Het loon is niet de belangrijkste vertrekreden, maar het neemt wel een vierde plaats in (zie hierboven). Bovendien vertrok meer dan 30% omwille van een andere job met een hoger loon, goed voor een zesde plaats. Loon is dus een belangrijke determinant voor vertrek uit de sector, en dit zowel als 'pushfactor' en als 'pullfactor'. We stelden echter vast dat geen enkele respondent enkel en alleen omwille van het loon de sector heeft verlaten. Dus, indien het loon een vertrekreden is, spelen er ook nog altijd andere elementen mee, zoals de uren of de jobinhoud.

### De sector kent vier types van vertrekkers

We gingen vervolgens na of bepaalde vertrekredenen samenhangen en of we op basis daarvan geen types van (vrijwillig) vertrekkers kunnen onderscheiden. Door middel van een factoranalyse zijn we nagegaan of er achterliggende factoren zijn voor de in totaal 33 redenen van vrijwillig vertrek die konden worden aangegeven door de verschillende respondenten. Op basis hiervan werden vier samenhangende groepen van vertrekredenen onderscheiden: jobinhoud, uren en werkdruk, loon en loopbaanbeleid, en sfeer en organisatiewerking. Met behulp van deze vier factoren voerden we een clusteranalyse uit, op basis waarvan we de vertrekkers kunnen indelen in vier groepen, of vier types van vertrekkers. Figuur 3 toont deze typologie van vertrekkers.

**Figuur 3.**  
Types van vertrekkers



Een eerste type vertrekkers is vertrokken omwille van de vier groepen van vertrekredenen; het gaat om 36% van alle vrijwillige vertrekkers. Het betreft dus personen die omwille van zowel de inhoud van de job, de uren en werkdruk, het loon en de loopbaan, en de sfeer en werking van de organisatie de sector hebben verlaten. Een tweede type vertrekkers is enkel omwille van de jobinhoud vertrokken ('intrinsieke' vertrekkers). Dit gaat om 22% van de vertrekkers. Daarnaast is er een groep van 26% die enkel omwille van de uren en werkdruk is vertrokken, en zeker niet omwille van de jobinhoud ('extrinsieke' vertrekkers). Tot slot is er de groep die is vertrokken omwille van alles, behalve de uren en de werkdruk ('weg om alles, behalve de uren').

### Verschillende vertrekredenen voor verschillende profielen?

We zijn tot slot nagegaan in welke mate er sprake is van verschillen naar vertrekredenen volgens het profiel van de vertrekkende werknemers. De belangrijkste significante verschillen die we terugvonden, zijn deze naar leeftijd. We stelden immers vast dat werknemers jonger dan 35 jaar, in grotere mate vertrekken uit de sector omwille van de werkuren en de mate waarin het werk kan gecombineerd worden met het privé- of gezinsleven. Zij gaven in grotere mate aan dat onregelmatige uren, te veel avond- en weekendwerk, een hoge werkdruk en een moeilijke combinatie tussen werk en privéleven redenen waren om de job in de sector te verlaten. Dit sluit aan bij de vaststelling dat 63% van de groep 'extrinsieke vertrekkers', of werknemers die enkel omwille van de uren en werkdruk zijn vertrokken, jonger is dan 35. Dit maakt dat een differentiatie in acties naar retentie van werknemers naar leeftijd opportuun kan zijn.

### Tot slot

---

Met dit onderzoek hebben we meer zicht gekregen op de kenmerken en verklaringen van het verloop

in de socioculturele sector. Het onderzoek vormt daarmee een goede aanvulling op de bestaande data binnen het departement WSE en de recent ontwikkelde DynAM dataset<sup>2</sup>, doordat het onder meer jobkenmerken van de mobiele werknemers in kaart brengt, als verklaringen voor uitstroom. Om een dieper inzicht te krijgen in de aard en redenen van arbeidsmobiliteit is een meer kwalitatieve benadering via surveys dus noodzakelijk. Mogelijk kunnen de verzamelde data binnen de socioculturele sector dienen als benchmark voor gelijkaardige studies in andere sectoren.

Laura Jacobs  
Peter De Cuyper  
HIVA – KU Leuven

### Noten

1. We gebruiken data van 2007 als vergelijkingspunt, aangezien de administratieve analyses de periode 2007-2008-2009 omvatten.
2. <http://www.dynam-belgium.org/>

### Bibliografie

- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- De Winne, S., Stynen, D., Gilbert, C., & Sels, L. (2009). *De gevolgen van arbeidsmobiliteit: een overzicht op macro-, meso- en microniveau* (WSE Report 4-2009). Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2005). *Arbidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Securex. (2011). *Personeelsverloop in de privésector*. Whitepaper, april 2011, 14 p.