

# Uitstroomonderzoek Zorg en Welzijn

Midden- en Zuid-West Gelderland

Sinds drie jaar loopt het landelijke **Uitstroomonderzoek Zorg en Welzijn**. Zo'n tweehonderdvijftig zorg- en welzijnsorganisaties zijn op dit doorlopende onderzoek aangesloten. In de regio's Midden- en Zuid-West Gelderland zijn dat ruim **dertig** organisaties. Alle vertrekkende medewerkers wordt gevraagd een vragenlijst in te vullen. De database is inmiddels gevuld met 31.730

respondenten, waarvan er 3.593 uit onze regio, en geeft een goed inzicht in de vertrekredenen van medewerkers en waar ze naartoe gaan. Daarmee verkrijgen de deelnemende organisaties, onze sector én regio waardevolle input om in te spelen op het behoud van hun professionals.

**Deze publicatie gaat in op de uitkomsten over het kalenderjaar 2021.**

## Respondenten in Uitstroomonderzoek Zorg en Welzijn

TOTAAL AANTAL RESPONDENTEN IN  
HET DASHBOARD

**31.730**

AFKOMSTIG UIT REGIO MIDDEN-  
EN ZUID-WEST GELDERLAND

↓  
**3.593**

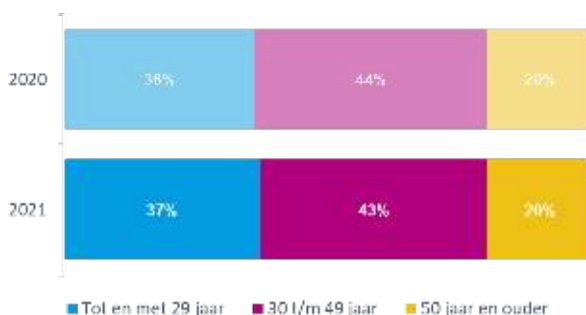
De data in deze publicatie zijn gebaseerd op de in 2021

**663**

vertrekkende medewerkers in cliëntgebonden functies\*.

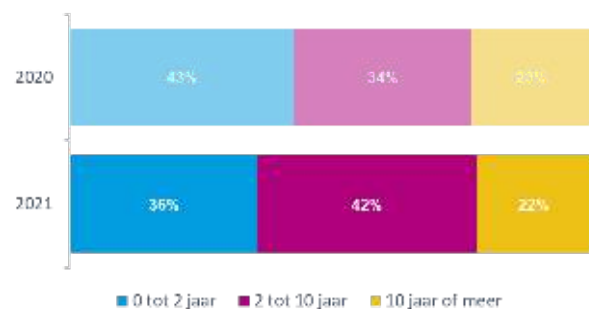
\*In de groep medewerkers in cliëntgebonden functies zijn inbegrepen: de vrijwillig vertrekkenden (exclusief pensioen) en vast/tijdelijk personeel (exclusief BBL, stage en vakantiebaan) voor de regio Midden- en Zuid-West Gelderland.

### Leeftijd



Ten opzichte van 2020 is er nagenoeg niets veranderd in de leeftijdscategorie van de vertrekkenden. De 30 tot en met 49-jarigen omvat de grootste groep van alle vertrekkende professionals uit het onderzoek.

### Lengte dienstverband



In 2020 zagen we nog dat het grootste gedeelte van de vertrekkende professionals een lengte dienstverband tot 2 jaar had. Een jaar later is daarin een verandering te zien: het percentage daalt van **43** naar **36**. De grootste groep vertrekkende medewerkers is in 2021 die van professionals met een dienstverband tussen de 2 en 10 jaar.

## Uitstroom naar functiegroep

De hoogste uitstroom zagen we in zowel 2020 als in 2021 terug in de functiegroepen hbo/ hbo+, gevolgd door mbo 4/ associate degree (2-jarige hbo-opleiding). Deze twee groepen kennen dus de grootste mobiliteit van alle functiegroepen.

	2021	2020
hbo/ hbo+	<b>32%</b>	30%
mbo 4/ associate degree	<b>26%</b>	23%

## Top 3 vertrekredenen

1. Loopbaanmogelijkheden **25%**
2. Uitdaging in werkzaamheden **20%**
3. Manier van werken in organisatie en aansturing door leidinggevende **16%**

## Top 3 om vertrek te voorkomen

1. Beter communiceren/ luisteren door leidinggevende **20%**
2. Meer ontwikkel-/ doorgroeimogelijkheden bieden **18%**
3. Verminderen van de werkdruk **13%**

Ten opzichte van 2020 zijn zowel de Top 3 vertrekredenen als de Top 3 aandachtspunten waarmee vertrek kan worden voorkomen in 2021 **hetzelfde** gebleven.

## Ambassadeurs Zorg en Welzijn over de uitstroom

De uitkomsten van het Uitstroomonderzoek Zorg en Welzijn legden we voor aan drie ambassadeurs voor de sector in onze regio. Zij hebben passie voor hun vak en dragen dat actief uit om op die manier een positief realistisch beeld te geven van het werken in onze sector. Wat vinden zij van de cijfers en de vertrekredenen? Herkennen zij deze uit hun ervaring bij hun huidige organisatie en/ of van eerdere werkgevers en beïnvloeden de genoemde redenen ook hoe zij hun werk ervaren?



### Angela Jansen

Opbouwwerker Stichting Mikado  
(onderdeel Santé Partners)

Twee jaar geleden maakte Angela (44) de overstap van GGZ naar Welzijn. 'Zo'n switch maken is lang niet voor iedereen gemakkelijk.

Maar je moet het wel zelf doen. **Ik heb altijd zelf naar mogelijkheden gezocht om me te blijven ontwikkelen.** Zo ben ik nu naast opbouwwerker ook gastdocent op de HAN. De diversiteit aan activiteiten en interactie met verschillende mensen geven mij inspiratie.'

## Vertrekcijfers in z'n algemeen

In 2021 bedroeg de uitstroom van medewerkers Zorg en Welzijn die de sector hebben verlaten\*, in onze regio 10.660. Ruim 50 procent was jonger dan 35 jaar en 42 procent maakte de overstap naar een andere economische sector.

Als **Angela** de aantallen hoort, is ze niet verbaasd.

\*Externe uitstroom omvat uitstroom naar pensioen, zzp-schap, uitkering, inactiviteit en overige sectoren.

Bron: [www.wzw.arbeidsmarktbeeld.nl](http://www.wzw.arbeidsmarktbeeld.nl)



### Jill Menkhorst

Verpleegkundige IrisZorg

Jill (28) werkt nu ruim 4,5 jaar in de verslavingszorg. 'Hiervoor heb ik op flex-basis ook steeds in de GGZ/ psychiatrie gewerkt. Ik vind mijn werk gewoon echt heel

leuk. Tuurlijk zie ik dat er ontwikkelingen spelen in de sector en organisatie waar collega's last van hebben. Mij raakt dat niet zo. **Ik zie mezelf dan ook niet snel uit de zorg gaan.'**

‘Toch, ik wist dat het er veel waren, maar dit is wel heel veel. Aan de andere kant is het ook wel weer te verklaren. Als het werkgebied niet is wat je verwacht had, dan snap ik dat iemand binnen twee jaar al zegt: dit was het wel.’

**“** **Angela:**  
*Ik wist dat het er veel waren, maar zo veel* **”**

**Jill:** ‘Je hoort het veel in de media en ergens is het wel te begrijpen. Er speelt veel: werkdruk, weinig vastigheid in teams, organisatieveranderingen. Het is allemaal van invloed op het werkplezier. In mijn eigen omgeving herken ik die hoge uitstroom niet direct. De collega’s die weg gaan, blijven allemaal in de sector werken.’

**Rob:** ‘De hoge uitstroom verbaast mij ook niet. Ik zie dat er weinig aandacht is voor medewerkers, de salariëring blijft een ding en er is veel schaalvergroting. De bedrijfsmatige benadering die je nu veel bij zorgorganisaties ziet, creëert uitstroom. Dat moet je in de zorg niet willen.’

**Angela:** ‘Er zijn veel mooie projecten voor het binden en boeien, maar met medewerkers zelf wordt vaak niet of nauwelijks gesproken. Dat speelt absoluut mee. Bij mijn exit-gesprek is mij niet gevraagd: hoe hadden we je kunnen behouden? Terwijl ik er 12 jaar werkte. Dan kun je nog zo mooie programma’s hebben...’

## Uitdaging in het werk

**Angela:** ‘Het is altijd aan jezelf om te gaan zoeken naar mogelijkheden. Ik ging bij de personeelsvereniging, OR, en nu dus gastdocentschap en het ambassadeurschap (zie *kader onderaan pagina*). Wel herken ik dat zorg- en welzijnsprofessionals er vaak niet voor kiezen zelf op zoek te gaan. En die zijn daar content mee. Mijn tip aan leidinggevendenden: investeer in jaar- en exitgesprekken. Daarmee kunnen we echt mensen behouden.’

**Jill:** ‘Het is natuurlijk wel zo dat de een dat makkelijker kan zien en opzoeken dan de ander. Ik ben best open, en ga het gesprek wel aan. Maar een verlegen persoon doet dat niet zo gauw. Daar moet een leidinggevende oog voor hebben.’



## Rob Janssen

Muziektherapeut Stichting  
Zorgcentra Rivierenland

Rob (65) werkt pas sinds een paar jaar in Zorg en Welzijn. ‘Nu denk ik: Dat had ik veel eerder moeten doen. Mijn werk is zo mooi. Ik verbaas me elke dag over wat de kracht van muziek is, dat mensen daardoor toch iets kunnen waarvan ze dachten dat ze het kwijt waren. **Mijn voldoening haal ik echt uit de inhoud van mijn werk, wat er omheen speelt kan me niet zo gauw deren.** Maar wellicht dat ik 20 jaar geleden - in een andere fase van mijn loopbaan - er een heel andere kijk op had gehad.’

Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om het gesprek over uitdaging in je werk te blijven voeren.’

## Doorstroommogelijkheden

**Angela:** ‘Het vraagt zelfleiderschap in je loopbaan en zelfregie op je ambities om actief met doorgroeien bezig te gaan. Als je dat niet hebt en er wordt ook niet over gesproken, dan kan het werk heel vlak worden. Binnen Zorg en Welzijn geldt doorgaans: je doet wat je doet en dat is het.’

**Rob:** ‘Het klopt dat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn in de sector. Dat is inherent aan het vak. Wil je doorgroeien dan moet je er extra taken bij nemen of voor een leidinggevende functie gaan. Dat is voor veel mensen een (te) grote stap. En je moet het ook willen. Ik zie bij leeftijdsgenoten vaak een gelatenheid, ze hebben alles al eens meegemaakt. Dat is jammer. Voor mij is mijn baan in de zorg een nieuw avontuur en ik hoop dat ik er na het leeftijdspensioen nog langer mee door mag bij mijn organisatie!’

**Jill:** ‘Ik zie voor mezelf zeker ook genoeg mogelijkheden om door te groeien. Ik kan me specialiseren of specifieke projecten oppakken. En ik vind ook dat mijn werkgever me daartoe voldoende ruimte biedt. Het klopt wel wat Rob zegt. Als ik geen verpleegkundige meer wil zijn, dan houdt het op.’

**Angela:** ‘Soms zijn er inderdaad gewoon geen mogelijkheden. Hoe mooi zou het zijn als organisaties in de regio dan samenwerken en professionals aan elkaar uitlenen. Daar valt echt veel winst te behalen.’

### Ambassadeursnetwerk Zorg en Welzijn in de regio

WZW faciliteert vanuit het thema *Imago en Voorlichting* een ambassadeursnetwerk voor de regio. De zorg- en welzijnsprofessionals van het netwerk helpen actief een positief realistisch beeld van de sector uit te dragen. **Meer informatie hierover op [wzw.nl](http://wzw.nl).**

## Manier van werken in organisatie

**Rob:** 'Ik zie grote verschillen tussen afdelingen. Op grote afdelingen is er minder continuïteit, veel inzet van zzp'ers en zijn er veel wisselingen waardoor men elkaar niet zo goed kent. Als een team niet lekker draait en mensen sneller op hun tandvlees lopen, dan schiet het ziekteverzuim omhoog. In een kleine setting zie je dat de mensen kunnen lezen en schrijven met elkaar. Ze vangen dingen voor elkaar op en de leidinggevende staat veel dichtter op de werkvloer. Voor mijzelf heeft het geen invloed op mijn werkplezier. Dat haal ik uit het directe contact met de cliënten en hun familie.'

**Angela:** 'Ik herken wat Rob zegt, maar denk dat een grote of kleine organisatie op zich niet uitmaakt. Als je het met elkaar niet goed ingeregeld hebt of er van bovenaf gepusht wordt op uurtje-factuur, dan gaat het niet werken. Als het niet meer over de inhoud gaat maar enkel nog over het bedrijfsmatige, dan is veelgehoord dat men op een gegeven moment afhaakt.'

**Jill:** 'Je merkt dat de managementlaag boven de teamcoördinatoren vaak niet goed weet hoe het op de werkvloer werkt, en snapt waar wij mee te maken hebben. Terwijl zij wel de beslissingen nemen die doorwerken in ons werk. Dat schuurt. Soms zou er wel wat meer stil gestaan mogen worden bij hoe het voor ons is; steeds wisselingen in leidinggevend, het werken met steeds nieuwe mensen in het team. Wat meer erkenning en warmte zou fijn zijn.'

## Aansturing leidinggevende

**Jill:** 'Wij zijn in principe een zelfsturend team. Dat werkt voor een groot deel, al kun je niet alles zelf doen. Dat gaat ten koste van de cliëntenzorg. Ik vind een leidinggevende dus echt nodig. Iemand die zorgt dat wij onze aandacht aan de cliënten kunnen besteden, die naar ons luistert en die soms gewoon de beslissing neemt.'

**Angela:** 'Ik heb zowel goede als slechte leidinggevend, ervaren. De rol van de leidinggevende is om te blijven informeren naar behoefte en wensen van zijn/ haar medewerkers. Hij/zij zou het bij hen kunnen aanjagen om met passie aan hun doelen te willen werken en ze prikkelen met mogelijkheden.'

**Rob:** 'Mijn eigen leidinggevende is geweldig. Ik krijg alle ruimte en vertrouwen. Haar deur staat altijd open en als ik iets heb dan luistert ze. Ze heeft aandacht voor uitdaging in het werk, weet wat onze wensen zijn en maakt zich daar hard voor. Beter kan ik niet wensen.'

**Bijna driekwart van de respondenten blijft na vertrek werken in de sector Zorg en Welzijn.**

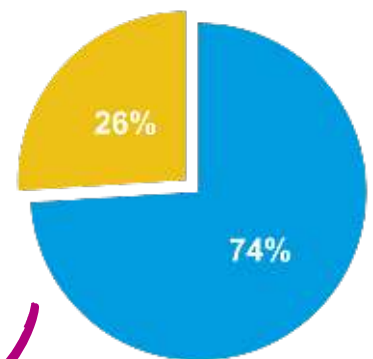
## Net Promotor Score

In 2021 gaf **66 procent** van de respondenten zijn oud-werkgever een 7 en hoger. Ten opzichte van 2020 is het aantal promotors onder de vertrekkende zorgprofessionals licht gestegen van **14** naar **16** procent.

<b>Promotors</b> (score 9 of 10)	<b>16%</b>
<b>Passives</b> (score 7 of 8)	<b>50%</b>
<b>Detractors</b> (score 0 t/m 6)	<b>34%</b>

De Net Promotor Score is een instrument om (klant)tevredenheid en (klant)loyaliteit te meten. Hoe hoger de gegeven score, hoe meer tevreden en loyaal de respondenten zijn. Centraal staat de vraag hoe waarschijnlijk het is dat iemand de organisatie aanbeveelt aan anderen op schaal 1 tot en met 10.

## Toekomstsituatie



■ Werkzaam binnen zorg en welzijn  
■ Niet meer werkzaam binnen zorg en welzijn

## UITSTROOMONDERZOEK ZORG EN WELZIJN

Deelnemende organisaties hebben via hun eigen dashboard inzicht in de verkregen data van hun vertrekkende professionals. Ook zijn benchmarks op brancheniveau mogelijk.

Wil jij weten wat het landelijke Uitstroomonderzoek Zorg en Welzijn jouw organisatie kan opleveren en/ of wil je meer informatie over deelname? Neem contact op met projectmanager Maurits Follender Grossfeld, [m.follendergrossfeld@wzw.nl](mailto:m.follendergrossfeld@wzw.nl).

### Meer arbeidsmarktinformatie

Op het online dashboard [www.wzw.arbeidsmarktinbeeld.nl](http://www.wzw.arbeidsmarktinbeeld.nl) vind je alle actuele arbeidsmarktgegevens beschikbaar op elk moment!



WERKGEVERSVERENIGING  
ZORG EN WELZIJN

[www.wzw.nl](http://www.wzw.nl)  
[info@wzw.nl](mailto:info@wzw.nl)  
026 389 89 83

Volg ons!

