

## KANSEN VOOR BEHOUD BIJ DOORSTROOM EN UITSTROOM

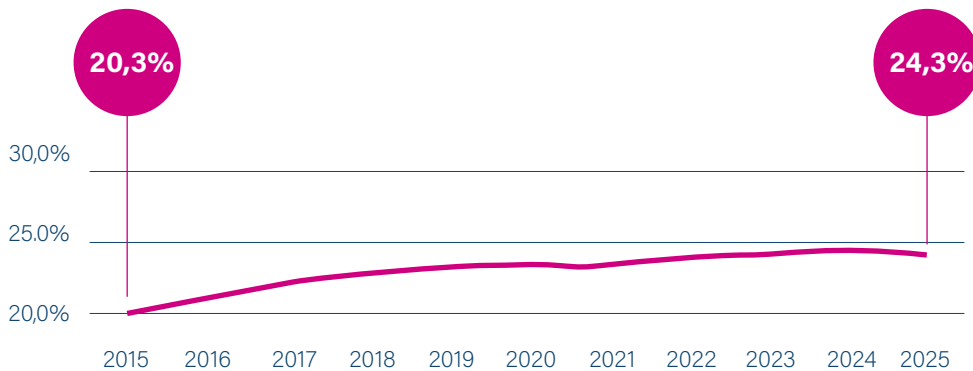


Om zorg en maatschappelijke ondersteuning voor iedereen die dat nodig heeft toegankelijk te houden, is het van belang om strategisch in te zetten op mobiliteit, ontwikkeling en behoud. Hierdoor vergroot je werkplezier, benut je skills optimaal en voorkom je onnodige uitstroom, voor je organisatie en de sector. Door mobiliteit - ook buiten de eigen organisatie - te faciliteren, blijft kennis en ervaring behouden voor de sector en versterk je de continuïteit van zorg en maatschappelijke ondersteuning.

In deze publicatie geven we inzicht in de belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen op het gebied van mobiliteit en uitstroom. Ook bieden we concrete handelingsperspectieven en voorbeelden voor jou als werkgever.

## INZICHT 1 | AANDEEL 55-PLUSSERS GROEIT

Er is een verschuiving in de leeftijdsopbouw van medewerkers in de sector. Ten opzichte van alle medewerkers in Zorg en Welzijn, is het aandeel medewerkers van 55 jaar en ouder in tien jaar tijd procentueel gegroeid van 20,3 naar 24,3 procent. Dat betekent dat bijna een kwart van alle medewerkers in Zorg en Welzijn binnen afzienbare tijd de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Hoe groter het aandeel 55-plussers, hoe groter de toekomstige vervangingsvraag. Het grootste aandeel van 55-plussers is te vinden bij de branche Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT). In 2025 bestond dit aandeel uit 30,4 procent van alle medewerkers. Bij de kinderopvang is dit aandeel het laagst, namelijk 11,7 procent.



Figuur 1: Procentueel aandeel 55-plussers (medewerkers) op het totaal aantal medewerkers in Zorg en Welzijn. Bron: AZW

### Handelingsperspectieven | Wat kun je doen als werkgever?

- Zet strategische personeels- en opleidingsplanning in om de vervangingsvraag inzichtelijk te maken: breng in kaart wanneer en waar uitstroom plaatsvindt. Vervolgens kun je inzetten op hetgeen nodig is om de continuïteit te waarborgen.
- Ga tijdig – zo'n drie tot vijf jaar voor de AOW-leeftijd - met de betreffende medewerkers in gesprek. En ontdek met elkaar de mogelijkheden om na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd een bijdrage te blijven leveren.
- Zet in op beleid gericht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zodat zij gezond en vitaal aan het werk zijn tot aan hun pensioen.
- Jouw oudere medewerkers bezitten een schat aan kennis en ervaring. Zorg dat dit niet verloren gaat door hen tijdig ruimte te geven voor overdracht aan de jonge generatie.

### Voorbeeld | Inzet van mensen na bereiken pensioenleeftijd

Bij Driestroom geloven ze dat iedereen, ongeacht leeftijd of levensfase, een bijdrage kan leveren aan onze zorgzame samenleving. Begin 2026 zijn er 15 mensen actief bij Driestroom, na het bereiken van hun pensioenleeftijd, tot een leeftijd van 79 jaar. Sommigen werken een aantal uur en anderen meerdere dagen per week. Flexibel of vast. Binnen diverse functies. Afgestemd op de wensen van de medewerker, tezamen met wat er nodig is vanuit Driestroom om bij te kunnen dragen aan het alledaags geluk van de mensen die zij ondersteunen.

Met het oog op continuïteit van het bieden van zorg en ondersteuning en kennisbehoud, gaat Driestroom ruim voor het ingaan van de pensioenleeftijd met medewerkers in gesprek. Waarbij aandacht is voor hoe iemand z'n leven in de toekomst wil inrichten, of diegene nog iets kan en wil betekenen voor de organisatie. En hoe dat eruit kan zien.

[Een mooi voorbeeld van hoe dit er in praktijk uit ziet, lees je op de website van Driestroom](#)

## INZICHT 2 | REDEN VERTREK VERSCHILT PER LEEFTIJDSCATEGORIE

De reden waarom medewerkers hun werkgever verlaten, verschilt per leeftijdscategorie. Zo is bij jongere zorgprofessionals (het ontbreken van) ontwikkelmogelijkheden de belangrijkste reden om afscheid te nemen van de werkgever. Op latere leeftijden spelen andere aspecten een rol; hier zijn de voornaamste redenen om de organisatie te verlaten vooral de werkdruk en privésituatie.

|                               | ≤ 24 jr | 25 t/m 34 jr | 35 t/m 44 jr | 45 t/m 54 jr | 55 t/m 64 jr | ≥ 65 jr |
|-------------------------------|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|
| Arbeidsvoorwaarden            | 3,3%    | 5,3%         | 5,4%         | 4,3%         | 2,5%         | 1,5%    |
| Cliënten                      | 1,8%    | 1,8%         | 2,3%         | 2,1%         | 2,3%         | 2,9%    |
| Inspraak & invloed            | 2,4%    | 5,3%         | 5,7%         | 7,8%         | 8,4%         | 2,9%    |
| Leidinggevende                | 5,1%    | 6,5%         | 9,1%         | 10,7%        | 11,7%        | 1,5%    |
| Ongewenst of vervelend gedrag | 2,3%    | 1,8%         | 2,6%         | 5,8%         | 4,3%         | 1,5%    |
| Ontwikkelmogelijkheden        | 21,2%   | 20,3%        | 17,2%        | 12,0%        | 2,9%         | 1,5%    |
| Planning & tijd               | 20,1%   | 11,4%        | 12,4%        | 9,0%         | 11,3%        | 11,8%   |
| Privésituatie                 | 14,4%   | 16,6%        | 13,9%        | 8,5%         | 17,0%        | 30,9%   |
| Samenwerking collega's        | 7,3%    | 5,8%         | 7,1%         | 6,8%         | 8,0%         | 7,4%    |
| Werkdruk                      | 8,6%    | 10,2%        | 10,5%        | 14,8%        | 17,8%        | 27,9%   |
| Werkinhoud                    | 13,5%   | 15,0%        | 13,8%        | 18,3%        | 13,9%        | 10,3%   |

Figuur 2: Vertrekthema's per leeftijdscategorie op peildatum februari 2026. Bron: Uitstroomonderzoek Zorg en Welzijn

### Handelingsperspectieven | Wat kun je doen als werkgever?

- Zet in op het creëren van een krachtige werkleeromgeving (KWLO) met focus op praktijkleren, kennisdeling, goede begeleiding en een motiverend leerklimaat. Hiermee vergroot je de inzetbaarheid van medewerkers en sluit je aan bij hun ontwikkelbehoefte. En dat draagt bij aan de continuïteit van zorg en maatschappelijke ondersteuning en de wendbaarheid van de organisatie.
- Door anders te kijken naar werken en leren - en daarmee naar de inzet van talent - geef je mensen de kans om hun talenten te ontwikkelen en door te groeien op basis van hun skills. Dit draagt bij aan het behoud van medewerkers voor je organisatie en de sector Zorg en Welzijn.
- Zorg dat er aandacht is voor de impact van de combinatie mantelzorg en werk. Eén op de drie medewerkers in Zorg en Welzijn heeft ook mantelzorgtaken. Uit onderzoek blijkt dat deze mensen veelal kampen met stressgevoelens en vermoeidheid. Uitval van werk ligt op de loer.
- Neem als werkgever deel aan het landelijk Uitstroomonderzoek Zorg en Welzijn. Hoe meer data van vertrekkende medewerkers hierin verzameld worden, hoe beter in beeld gebracht kan worden wat de beweegredenen zijn voor vertrek. Daarmee kun je als werkgever gericht je beleid aanpassen en erop anticiperen. Mail naar [arbeidsmarktinformatie@wzw.nl](mailto:arbeidsmarktinformatie@wzw.nl) voor meer informatie over het Uitstroomonderzoek of aanmelden.

### Voorbeeld | In verbinding met Generatie Z

Voor jou als werkgever in Zorg en Welzijn is het de uitdaging te weten welke behoeften de groep jonge professionals - generatie Z - heeft om ze enthousiast en gemotiveerd aan boord te houden van je organisatie. Zij zijn de professionals van de toekomst. Het verschil met andere generaties is groot, ook als het gaat om de plek die werk inneemt in het leven. [Lees in het WZW e-zine 2023](#) hoe je als organisatie in verbinding kunt blijven met jonge professionals en kunt inspelen op hun behoeften in het werk.

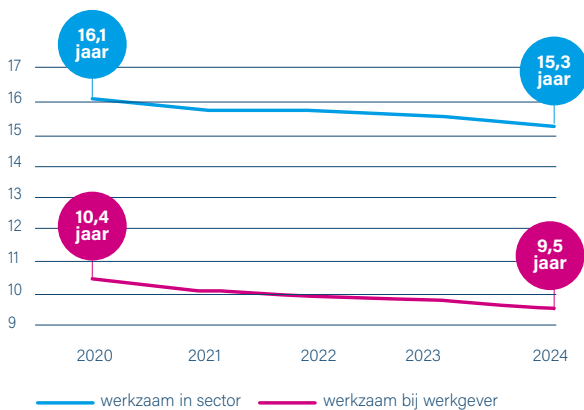
### Voorbeeld | Mantelzorg en werk

Wanneer het voor medewerkers lastig wordt om werk en mantelzorg te combineren, raakt dit de medewerker én jou als werkgever. Hierin hebben we wat te doen. We gaan toe naar een samenleving waarin iedereen een bijdrage levert aan het werk van zorg en maatschappelijke ondersteuning. Toch staat dit thema nog niet vanzelfsprekend op de agenda bij organisaties. [Lees in het WZW e-zine 2024](#) hoe je als organisatie kan inspelen op de ontwikkelingen op het gebied van mantelzorg - en wat het medewerkers én je organisatie kan brengen.

## INZICHT 3 | MEDEWERKERS WISSELEN MEER VAN BAAN

In 2024 waren mensen bijna een jaar minder lang werkzaam in de sector Zorg en Welzijn dan in 2020. In 2020 was dat 16,1 jaar en in 2024 is dat afgenomen naar 15,3 jaar. Als we kijken naar het gemiddeld aantal jaren dat mensen werkzaam zijn binnen een specifieke branche, zien we dat dit binnen de branche Ziekenhuizen het meest daalde. In de branches Geestelijke gezondheidszorg, Huisartsen en gezondheidscentra en Gehandicaptenzorg nam het gemiddeld aantal jaren werkzaam binnen de branche juist toe. Daarnaast werkten mensen in 2024 minder lang bij dezelfde werkgever dan in 2020. Dit zakte van 10,4 jaar naar 9,5 jaar. Vooral binnen Sociaal werk blijven mensen minder lang bij dezelfde werkgever. De kleinste daling zien we terug bij Huisartsen en gezondheidscentra.

Deze data laten zien dat mensen, ondanks dat ze na 9,5 jaar hun werkgever verlaten, wel in de sector werkzaam blijven. Er is sprake van mobiliteit binnen de sector. Denk bijvoorbeeld aan een verpleegkundige die een werkgever binnen de branche Thuiszorg verlaat en aan de slag gaat in een ziekenhuis. We zien dat bij sommige branches meer mensen uitstromen naar andere branches, dan dat er instromen vanuit andere branches. En andersom zien we dit ook gebeuren.



Figuur 3: Gemiddeld aantal jaren werkzaam in de sector Zorg en Welzijn en bij een werkgever in Zorg en Welzijn in Nederland. Landelijke cijfers. Bron: AZW

| Branche                                  | Instroom vanuit andere branches | Uitstroom naar andere branches |
|--|---------------------------------|--------------------------------|
| Geestelijke gezondheidszorg              | 570                             | 540                            |
| Gehandicaptenzorg                        | 690                             | 770                            |
| Huisartsen en gezondheidscentra          | 180                             | 120                            |
| Jeugd zorg                               | 250                             | 140                            |
| Kinderopvang (incl. peuterspeelzaakwerk) | 220                             | 250                            |
| Overige zorg en welzijn                  | 480                             | 380                            |
| Sociaal werk                             | 250                             | 240                            |
| Universitaire medische centra            | 440                             | 410                            |
| Verpleging, verzorging en thuiszorg      | 980                             | 1.330                          |
| Ziekenhuizen en overige med. spec. zorg  | 740                             | 650                            |

Figuur 4: Mobiliteit tussen branches Zorg en Welzijn Q2 2025 regio WZW. Bron: AZW

### Handelingsperspectieven | Wat kun je doen als werkgever?

- Durf breder te kijken naar werk. En heb aandacht voor het perspectief van waaruit medewerkers kijken naar hun werk en hun loopbaan. Het faciliteren van wendbaarheid en flexibiliteit voor de medewerker komt ten goede aan het behoud van medewerkers voor de organisatie en de sector.
- Strategische personeelsplanning (SPP) is een krachtig middel voor het goed kunnen inspelen op de huidige en toekomstige behoefte aan medewerkers, voor jouw organisatie. Je kan ook aan de slag met regionale strategische personeelsplanning, binnen een netwerk van organisaties. Hierbij analyseer je organisatie- en regionale arbeidsmarktdata. Daarmee kun je regionaal gericht actie ondernemen op het gebied van werven, behouden, opleiden en mobiliteit. Bovendien leer je van elkaar door het uitwisselen van kennis en het delen van best practices.
- De ontwikkelpaden Zorg en Welzijn bieden een overzicht van een aantal veelvoorkomende functies en specialisaties, met verwante opleidingstrajecten. De paden bevorderen de instroom, doorstroom en overstapmogelijkheden van medewerkers. Je weet wat nodig is om waar te komen.

[Bekijk de sectorale ontwikkelpaden op rijksoverheid.nl.](https://rijksoverheid.nl)

### Voorbeeld | Combibanen als kans voor wendbare medewerker én organisatie

Het faciliteren van wendbaarheid en flexibiliteit voor medewerkers biedt kansen. Bijvoorbeeld door het mogelijk maken van combibanen: het combineren van werk en meerdere werkgevers naast elkaar. In de WZW podcast 2025 zoomen we in op de uitdagingen van combibanen en kijken we vooral naar de mogelijkheden van wat we nú al kunnen doen om de sector toekomstbestendiger te maken. [Bekijk de videopodcast hier.](#)

## BLIJVEN INSPELEN OP DOORSTROOM EN UITSTROOM

De arbeidsmarktdata van de doorstroom en uitstroom laten zien dat je ook te maken hebt met onvermijdelijke uitstroom; je kunt daar als werkgever weinig tot geen verandering in creëren. Denk aan wanneer medewerkers met pensioen gaan of arbeidsongeschikt raken.

Tegelijkertijd zijn er altijd mogelijkheden om op doorstroom en uitstroom in te spelen. Bovendien ontstaan er meer mogelijkheden en flexibiliteit om een passende vervolgstap in de loopbaan van de medewerker te vinden, wanneer je hier organisatie-overstijgend op samenwerkt.

Het behouden van voldoende medewerkers in Zorg en Welzijn blijft een belangrijk thema voor werkgevers in de sector. Doe je hierop niets of laat je op dit vlak kansen liggen, dan loopt het arbeidsmarkttekort nog harder op.

Daarom zetten we hier als sector en als regio onverminderd op in. Onder meer door ons in gezamenlijkheid te richten op:

- het voeden van de regio met relevante arbeidsmarktdata;
  - regionale samenwerking op behoud van talent. Waaronder een groeiend aantal mobiliteitsnetwerken;
  - het actief uitdragen van positieve, realistische beeldvorming van werken en leren in Zorg en Welzijn;
  - het versnellen van de beweging naar een skillsgerichte arbeidsmarkt;
  - het vergroten van de aantrekkelijkheid van werken in de sector;
  - het, als vereniging, verbinden van werkgevers, onderwijs en andere partner;
- Zodat we van elkaar blijven leren en samen het juiste kunnen doen voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn.

### ROL WZW

Als werkgeversvereniging neemt WZW - als strategisch en inhoudelijk partner - zorg- en welzijnswerkgevers, onderwijs en samenwerkingspartners in de regio mee op de kansen voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn. Onder meer op doorstroom en uitstroom. Zodat de schaarse beschikbare capaciteit van mensen optimaal ingezet en maximaal benut kan worden. En we daarmee kunnen voldoen aan onze maatschappelijke opgave: blijvende toegankelijkheid van zorg en maatschappelijke ondersteuning voor iedereen die dat nodig heeft.

### THEMAPUBLICATIES ARBEIDSMARKT ZORG EN WELZIEN

WZW geeft met themapublicaties gerichte informatie en duiding over relevante arbeidsmarktontwikkelingen. Naast duiding op de data, bieden we handelingsperspectieven en concrete voorbeelden waar individuele zorg- en welzijnswerkgevers én de regio in gezamenlijkheid in kunnen optrekken. Meer arbeidsmarktdata vind je op [www.wzw.arbeidsmarktinbeeld.nl](http://www.wzw.arbeidsmarktinbeeld.nl).

Neem voor meer informatie over deze publicatie en voor onze expertise contact met ons op via [arbeidsmarktinformatie@wzw.nl](mailto:arbeidsmarktinformatie@wzw.nl).



WERKGEVERSVERENIGING  
ZORG EN WELZIJN

[www.wzw.nl](http://www.wzw.nl)  
[info@wzw.nl](mailto:info@wzw.nl)