

A photograph of two women walking away from the camera down a hallway. The woman on the left has dark hair and is wearing a black and white plaid shirt. The woman on the right has short white hair and is wearing a floral patterned shirt. The hallway has light-colored walls, framed pictures, and a mirror in the distance.

**Andersson Elffers Felix**



## *Behoud van medewerkers in het sociaal domein*

*Eindrapportage*

*November 2020*

# Aanleiding onderzoek & onderzoeksvragen

## Aanleiding en onderzoeksvragen

Veel professionals in het sociaal domein stromen vroegtijdig uit. Dat is voor henzelf vaak onwenselijk, maar vergroot ook de arbeidsmarkttekorten.

In opdracht van het Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (AZW) voert AEF een onderzoek uit met de volgende vier onderzoeksvragen:

1. Wat motiveert nieuwe werknemers om in het sociaal domein te gaan werken?
2. Wat zijn vertrekredenen van werknemers die (vroegtijdig) het sociaal domein verlaten?
3. Welke goede voorbeelden zijn er van behoud van werknemers in het sociaal domein?
4. Wat is de top 5 van strategische adviezen op bovenstaande drie vragen?

## Leeswijzer van deze rapportages

In deze rapportage vindt u antwoorden op de onderzoeksvragen. **We hebben de antwoorden samengevat in de volgende pagina's.**

De rapportage bestaat daarnaast uit drie delen:

### Deel A. Dynamiek en oorzaken

Wat gebeurt er (collectieve reis van de werknemers) en op welke knelpunten wijst dit? (systemische analyse)? *Ten behoeve van onderzoeksvragen 1. en 2.*

### Deel B. Oplossingen en initiatieven

Welke (succesvolle) initiatieven bestaan er al voor het behoud van medewerkers? *Ten behoeve van onderzoeksvraag 3.*



### C. Strategisch advies

Wat is er nodig om medewerkers vaker te kunnen behouden? *Ten behoeve van onderzoeksvraag 4.*

### Bijlage: aanpak en verantwoording onderzoek

# Voor elk wat wils: interessante onderdelen voor de lezer op een rij

## Vraag en antwoord

Waar vind ik een antwoord op de <b>onderzoeksvragen</b> ?	p. 4-13	<a href="#">↗</a>
Hoe ziet de <b>in- en uitstroomcijfers</b> in het sociaal domein eruit en wat zijn daarvan de <b>oorzaken</b> ?	p. 15-45	<a href="#">↗</a>
Waar vind ik een <b>overzicht van initiatieven</b> om als werkgever uitstroom tegen te gaan?	p. 46-52	<a href="#">↗</a>
Hoe kunnen werkgevers, brancheorganisaties, overheden, en andere betrokken stakeholders inzetten op betere <b>ondersteuning en aansturing door leidinggevende(n)</b> ?	p. 63-65	<a href="#">↗</a>
Hoe kunnen werkgevers, brancheorganisaties, overheden, en andere betrokken stakeholders inzetten op het verbeteren van de <b>inhoud en uitdaging van het werk</b> ?	p. 66-68	<a href="#">↗</a>
Hoe kunnen werkgevers, brancheorganisaties, overheden, en andere betrokken stakeholders inzetten op het vergroten van <b>ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden</b> ?	p. 69-70	<a href="#">↗</a>
Hoe kunnen werkgevers, brancheorganisaties, overheden, en andere betrokken stakeholders inzetten op een betere <b>verdeling van werkdruk</b> ?	p. 71-72	<a href="#">↗</a>
Wat is op basis van bovenstaande de <b>top-5 strategische adviezen</b> voor behoud van werknemers in het sociaal domein?	p. 73-77	<a href="#">↗</a>

# Beantwoording onderzoeksvragen

## 1. Wat motiveert nieuwe werknemers om in het sociaal domein te gaan werken?

- Dit onderzoek is alleen gebaseerd op bestaande bronnen. In tegenstelling tot de redenen voor uitstroom, zijn er betrekkelijk weinig inzichten over waarom medewerkers voor de sector kiezen. Dat is tegelijkertijd wél een belangrijk ingrediënt voor het aantrekken en behouden van medewerkers. Desondanks zijn er zeker wel aanknopingspunten.
- **De inhoud van het werk is de primaire drijfveer voor werknemers.** Veel werknemers zijn in het sociaal domein gaan werken voor de werkinhoud en geven ook aan inhoudelijk leuk werk te doen. [↗](#)
  - In de jeugdzorg en het sociaal werk speelt de werkinhoud de grootste rol.
- Ook op andere vlakken blijkt tevredenheid over het werken in het sociaal domein
  - **De meeste werknemers hebben (meer dan) voldoende competenties** om hun werk uit te voeren. [↗](#)
  - Ook is ruim **twee-derde actief op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.** [↗](#)



# Beantwoording onderzoeksvragen

## 2. Wat zijn vertrekredenen van werknemers die (vroegtijdig) het sociaal domein verlaten?

- De uitstroom in het sociaal domein is hoog: in vijf jaar tijd vertrekt bijna de helft van de werknemers uit het sociaal domein. [↗](#)
- Niet alle uitstroom is onwenselijk, zeker vanuit het perspectief van de werknemer: mensen ontwikkelen zich, hun voorkeuren veranderen, er doen zich mooie kansen voor ('het werd tijd voor wat anders').
- Voor een groot deel geldt dit echter wel: meer dan de helft van de vrijwillig vertrokken medewerkers geeft aan dat de werkgever iets had kunnen doen om vertrek te voorkomen (bij het onvrijwillige vertrek ligt dit ongetwijfeld hoger). [↗](#)
- Werknemers hebben veel verschillende en diverse redenen voor hun vertrek. Vaak is het bovendien een samenspel van redenen dat tot vertrek leidt.

Vanuit verschillende onderzoeken komen als **belangrijkste vertrekredenen** naar voren: [↗](#)

- Ondersteuning en aansturing door leidinggevende(n): [↗](#)  
gebrek aan persoonlijke ondersteuning door de direct leidinggevenden.
- De inhoud en uitdaging van het werk: te weinig uitdaging, [↗](#)  
veel extra taken naast kerntaken en lichamelijk of mentaal belastend werk.
- Beperkte ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden. [↗](#)
- Verdeling van de werkdruk: zowel te veel/ te belastend als [↗](#)  
te weinig uitdaging kunnen problematisch zijn.

NB. Door op het icoontje te klikken ga je naar de oplossingsrichtingen per vertrekreden.

# Beantwoording onderzoeksvragen

## 2. Wat zijn vertrekredenen van werknemers die (vroegtijdig) het sociaal domein verlaten?

- Hoge werkdruk (onvoldoende tijd om werk uit te voeren/belastend werk) wordt in sommige onderzoeken genoemd als reden voor uitstroom. [↗](#)
  - In de interviews werd aangegeven dat hoge werkdruk wel een punt van onvrede is, maar vaak als ‘part of the job’ wordt gezien.
  - Opvallend is dat uit ander onderzoek blijkt dat een (veel) te hoge werkdruk niet leidt tot significant meer uitstroom. Werknemers die een (veel) te lage werkdruk ervaren hebben echter wel een (iets) grotere kans om uit te stromen. Dit lijkt samen te hangen met ‘te weinig uitdaging’ als reden voor uitstroom. We concluderen dat vooral een ongelijke verdeling van de werkdruk problematisch is. [↗](#)
- door collega’s als cliënten) wordt soms genoemd door werknemers als reden om een andere baan te zoeken.
  - In de onderzoeken die zijn gedaan naar feitelijk vertrek blijken deze factoren van minder groot belang te zijn.
- Ook de manier van werken (bureaucratie, focus op zorgverlening) en werksfeer en samenwerking spelen een rol. Werksfeer en samenwerking zijn met name in de thuiszorg relevant als het gaat om vertrek.
- Nog beperkter van invloed zijn: werktijden, contracturen/type dienstverband, arbeidsomstandigheden en reisafstand, ervaren van problemen bij uitoefenen van de functie door een gebrek aan kennis en vaardigheden, opleidingsniveau en stedelijkheid. [↗](#)

### Minder dominante vertrekredenen

- Ontevredenheid over arbeidsvoorwaarden en agressie (zowel

# Beantwoording onderzoeksvragen

## 3. Welke goede voorbeelden zijn er van behoud van werknemers in het sociaal domein? (1)

Voor dit onderzoek hebben we 27 initiatieven verzameld: grotendeels uit het 'koploperoverzicht' van het Actieleernetwerk en gedeeltelijk op basis van gesprekken met de commissieleden (en werkgevers). Deze goede voorbeelden van behoud van werknemers in het sociaal domein zijn geordend naar thema's die spelen bij in- en uitstroom en staan in de rapportage beschreven. [↗](#) Onderstaand vindt u een voorbeeld van één van deze initiatieven.

### Werkgeluk Annagroep

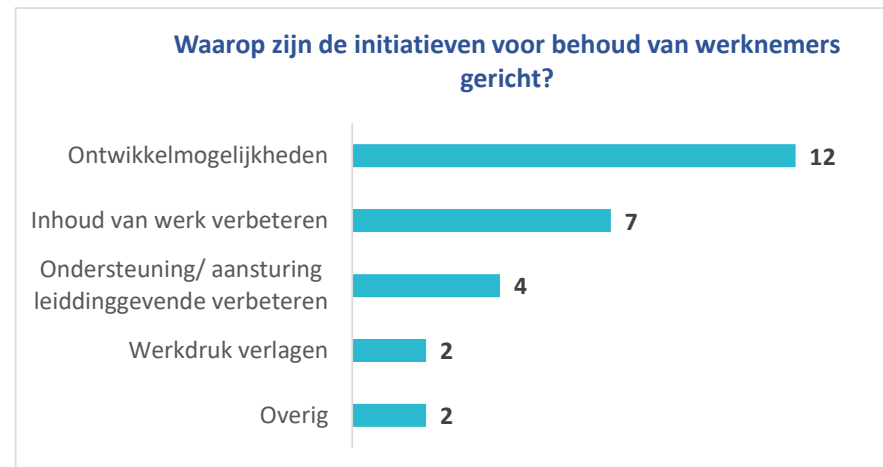
De St. Anna Zorggroep onderzoekt sinds 2018, drie jaar lang, het werkgeluk binnen de organisatie. Factoren die goed blijken te werken om het werkgeluk te verhogen, krijgen binnen de zorgorganisatie nog meer aandacht.



St. Anna Zorggroep

De meeste initiatieven richten zich op het bieden van ontwikkelmogelijkheden en het verbeteren van de inhoud van werk. Aan het bieden van ondersteuning vanuit de

leidinggevende en het verlagen van werkdruk wordt in mindere mate aandacht besteed. Vrijwel alle initiatieven sluiten in zekere zin aan op de vraagstukken die spelen bij het behoud van werknemers in het sociaal domein. **Ze bevatten daarmee waardevolle elementen die elders toegepast kunnen worden.**



# Beantwoording onderzoeksvragen

## 3. Welke goede voorbeelden zijn er van behoud van werknemers in het sociaal domein? (2)

De individuele voorbeelden bij elkaar bezien, is een aantal rode draden te benoemen:

- Veel voorbeelden zijn gericht op het **versterken van het 'leuke'** (pullfactoren) en het **wegnemen van belemmeringen** (pushfactoren)
  - Projecten gericht op pullfactoren: vergroten van werkplezier en bevoegenheid van de professional, het gevoel bij te dragen aan iets zinnigs en ruimte bieden voor vakmanschap en versterken van vaktrots.
  - Projecten gericht op pushfactoren: met elkaar kijken hoe je lastendruk kunt verminderen.
- Er is veel **betrokkenheid van professionals zelf** bij de totstandkoming van de initiatieven
- **Duurzame veranderingen beginnen bijna altijd klein.**

Het rapport biedt dus handvatten voor behoud van werknemers in de vorm van praktijkvoorbeelden en algemene succesfactoren, aansluitend op de collectieve reis van de medewerker.



# Beantwoording onderzoeksvragen

## 4. Wat is de top 5 van strategische adviezen op bovenstaande drie vragen? (1)

Individuele werkgevers kunnen de grootste impact hebben op het behouden van werknemers, gelet op wat de belangrijkste vertrekredenen zijn. In dit rapport hebben we dan ook concrete aanbevelingen gedaan over hoe werkgevers hierop in kunnen zetten.

Tegelijkertijd is het onderwerp te belangrijk en te structureel, om werkgevers niet te prikkelen en te faciliteren om het goede te doen. Op basis van wat daarvoor nodig is, komen we tot vijf strategische adviezen (incl. advies voor de AZW-commissie als opdrachtgever van dit onderzoek over hoe hierop in te zetten).

- 1 **Laat de feiten domineren in de zoektocht naar succesvolle oplossingen voor behoud van medewerkers.** In dit onderzoek zijn de relevante onderzoeken met elkaar vergeleken. Dit levert (opvallende) inzichten op om gericht te kunnen investeren in behoud van medewerkers. Denk onder meer aan ‘werkinhoud is leuk en tegelijkertijd één belangrijke vertrekreden’, ‘hoe lager de werkdruk, hoe hoger de kans op uitstroom’ en ‘loon, de arbeidsvoorwaarden en

agressie behoren niet tot de belangrijkste vertrekredenen’. **Zulke inzichten dienen aan de basis te liggen van gesprekken over hoe te investeren in behoud van medewerkers.**

In aanvulling daarop raden wij op een aantal onderdelen verdiepend onderzoek aan, zoals naar de groep die binnen 2 jaar uitstroomt en naar specifieke groepen (zoals jonge medewerkers), de rol die de contractvorm in vertrek speelt (aangezien circa 1 op de 4 vertrekkende medewerkers voor een uitzend-/uitleenbureau gaat werken), hoe werkdruk over en binnen organisaties verdeeld is en een verdieping op de analyse naar de vertrekredenen door het CBS.

- Dit sluit goed aan bij de kerntaak van de AZW-commissie om betrouwbare informatie over de arbeidsmarkt te ontsluiten. Maak concrete afspraken over hoe de inzichten worden gedeeld en benut aan de relevante gesprekstafels (bij werkgevers, binnen branches en landelijk).

# Beantwoording onderzoeksvragen

## 4. Wat is de top 5 van strategische adviezen op bovenstaande drie vragen? (2)

- 2 **Investeer in een professionaliseringstraject voor werkgevers.** Op elk van de vier belangrijkste vertrekredenen hebben werkgevers de grootste invloed. Tegelijkertijd zien we dat minder dan de helft van de werkgevers hierin investeert. Ook horen we in de praktijk dat hierin grote verschillen zijn en dat de keuzes van werkgevers die niet altijd weloverwogen lijken.

**Investeer daarom per branche in gesprekken hierover met werkgevers en faciliteer leidinggevenden om van elkaar te leren en te werken aan oplossingen.** Hierbij kunnen de oplossingsrichtingen voor werkgevers op de vier belangrijkste vertrekredenen uit dit rapport worden benut (bijvoorbeeld: uitdagende loopbaanpaden creëren en inzetten op het versterken van de autonomie van medewerkers).

Ontwikkel daarnaast een **'stempel voor goed werkgeverschap'**, die inzichtelijk maakt wat goed werkgeverschap inhoudt. Twee aspecten zijn hierbij van belang: (1) ontwikkel het samen met werknemers en –gevers, om voor draagvlak te zorgen en (2) zorg voor ondersteuning om dit stempel te kunnen behalen, faciliteer werkgevers hierbij (o.a.

met de mogelijkheid voor leidinggevenden om zich te ontwikkelen en hen in staat te stellen het goede gesprek met hun werknemers te voeren). Hierbij is het van belang om aan te sluiten op bestaande initiatieven die goed werkgeverschap stimuleren. Doel: het percentage van 48% van de werkgevers waar niet wordt geïnvesteerd in behoud van medewerkers terugdringen en continu vanaf 'de werkvloer' werken aan het behoud van medewerkers.

Evenals bij professionals, wordt zo ook bij werkgevers ingezet op doorontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Dit kan het imago van de sector ten goede komen. Leer hierbij van initiatieven zoals het 'Investors in people', dat in onder andere Verenigd Koninkrijk een belangrijk keurmerk is. [↗](#)

**Kijk daarnaast of je de prikkel voor werkgevers om te investeren in behoud van medewerkers kunt vergroten.** De WRR doet in het rapport 'Het betere werk' een aantal aanbevelingen over 'goed werkconvenanten', werkcodes en innovatievouchers om te investeren in autonomie van werknemers ('grip op werk').

# Beantwoording onderzoeksvragen

## 4. Wat is de top 5 van strategische adviezen op bovenstaande drie vragen? (3)



- De leden van de AZW-commissie kunnen hier deels een rol in spelen door het gesprek met hun achterban te voeren over hoe werkgevers gefaciliteerd kunnen worden om van elkaar te leren en te investeren in oplossingen. De 'stempel voor goed werkgeverschap' vraagt echter ook om betrokkenheid van andere partijen en inzet op landelijk niveau. Wij raden aan om met het programma Werken in de Zorg te bezien hoe dit opgepakt kan worden.

- 3** Werk aan een 'ActielearnetwerkPlus'. Aangezien het succesvol investeren in behoud van medewerkers voor een groot deel maatwerk is op het niveau van de individuele werkgever, is het belang van het leren van elkaar en vertalen naar je eigen organisatie groot. Er gebeurt

al veel goeds. Het Actielearnetwerk speelt een belangrijke rol in het delen van goede voorbeelden, maar kan versterkt worden:

- Als een organisatie wil investeren in behoud van medewerkers, dan helpt het als zij **ondersteund kunnen worden om in te zetten op de belangrijkste vertrekredenen. Hierbij kunnen de oplossingsrichtingen uit dit rapport benut worden (🔗) en kan geprofiteerd worden van goede voorbeelden** waar het Actielearnetwerk zicht op heeft (bijv. om medewerkers beter te matchen op behoeften of het vergroten van hun autonomie). De ondersteuning kan bijvoorbeeld op verandermanagement focussen. Benut hierbij de ervaringen die er al zijn met landelijke ondersteuningpools (o.a. bij de VNG).
- Om te kunnen leren van wat werkt en wat niet, is **structurele monitoring van initiatieven van belang**. Vanuit het Actielearnetwerk kan hier aandacht voor gevraagd worden en ondersteund worden om dit vorm te geven. Een financieel perspectief hierop kan een extra prikkel voor werkgevers betekenen\*.

# Beantwoording onderzoeksvragen

## 4. Wat is de top 5 van strategische adviezen op bovenstaande drie vragen? (4)

- Wij raden de AZW-commissie aan om dit met het programma Werken in de Zorg te bespreken. Benut hierbij de inzichten uit de rode draden over wat van belang is om een initiatief te laten slagen en de reflectie uit het rapport 'Arbeidsmarkttekorten in het sociaal domein – inspiratie uit andere sectoren en landen' over wat ervoor nodig is om te profiteren van initiatieven elders en van elkaar te leren.

- 4 **Voer het gesprek met financiers / opdrachtgevers over de rol van de opdrachtgever- opdrachtnemersrelatie in het behoud van medewerkers in het sociaal domein en werk samen aan oplossingen.** We horen regelmatig dat de manier van financiering en inkoopvoorwaarden van invloed zijn op de uitstroom. Denk bijvoorbeeld aan korte termijncontracten, die zich vertalen in onzekerheid voor de werknemers en de manier van inkoop, financiering en registratie die de autonomie en de aandacht voor de kerntaken van werknemers beperken. **Investeer in het gesprek met de opdrachtgevers hierover (met name gemeenten en de VNG in**

**dit geval) en maak behoud van medewerkers in het sociaal domein een vast agendapunt in gesprekken tussen opdrachtgevers- en nemers.** In situaties waarin aanbesteed wordt, is dit gesprek tijdens de aanbestedingsprocedure niet (meer) mogelijk. Het is dus des te belangrijker om erin te investeren in aanloop ernaartoe, zodat het in een procedure een plaats kan krijgen.

**Bezie hoe dit zich verhoudt tot de norm van goed opdrachtgeverschap** die momenteel door de VNG wordt ontwikkeld en welke mogelijkheden er zijn om de bovenstaande knelpunten daarin te adresseren. Het behoud van medewerkers is een gezamenlijk belang, dat vraagt om een gezamenlijke aanpak. Kijk of je als opdrachtgevers en –nemers kunt komen tot een gezamenlijke ambitie om als medewerker maximaal 10% van de tijd aan registratie kwijt te zijn.

- De AZW-commissie Sociaal Domein kan hier goed een rol in pakken door dit vanuit de branches te agenderen in gesprek met gemeenten en VNG.

# Beantwoording onderzoeksvragen

## 4. Wat is de top 5 van strategische adviezen op bovenstaande drie vragen? (5)

- 5 **Maak behoud van medewerkers in het sociaal domein – en specifiek de top-4 vertrekredenen - landelijk prioriteit.** Er zijn momenteel diverse relevante ontwikkelingen, zoals een toekomstagenda over het brede sociaal domein en de plannen die op Prinsjesdag zijn gepresenteerd om meer te investeren in de zorg en de inzet van een SER-commissie. Het is van belang dat deze zich ook richten op behoud van medewerkers in het sociaal domein, aangezien dit één van de grootste vraagstukken voor de komende jaren is. **Zorg dat minimaal wordt geïnvesteerd in de belangrijkste vier vertrekredenen.** De oplossingsrichtingen uit dit rapport kunnen daarbij worden benut.
- De AZW-commissie Sociaal Domein kan hier een rol in spelen door bij het delen van de inzichten uit dit rapport te agenderen hoe de top-4 vertrekredenen landelijk prioriteit kunnen worden.

**Tot slot:** het behouden van medewerkers in het sociaal domein is een urgent thema, dat de komende jaren alleen maar urgenter wordt. Met de adviezen op de vorige pagina's hopen wij te bereiken dat het onderwerp bovenaan de agenda's komt en een ieder hier vanuit zijn eigen rol in gezamenlijkheid aan werkt. Dat is niet eenvoudig en vraagt om een langdurige aanpak, die veelal 'bottom-up' plaatsvindt - vanuit de organisaties zelf.

Wij hopen met dit rapport de nodige feitelijke inzichten te geven om de meest relevante oorzaken in te zetten en handvatten te bieden voor een aantal 'quick wins' (met de initiatieven en adviezen voor werknemers) en de meer lange termijn aanpak die nodig zal zijn om succesvol in te zetten op behoud van medewerkers in het sociaal domein.

Negen op de tien medewerkers in het sociaal domein geeft aan de inhoud van het werk leuk te vinden. Daar spreekt passie uit. Dit vormt een mooi en krachtig vertrekpunt.



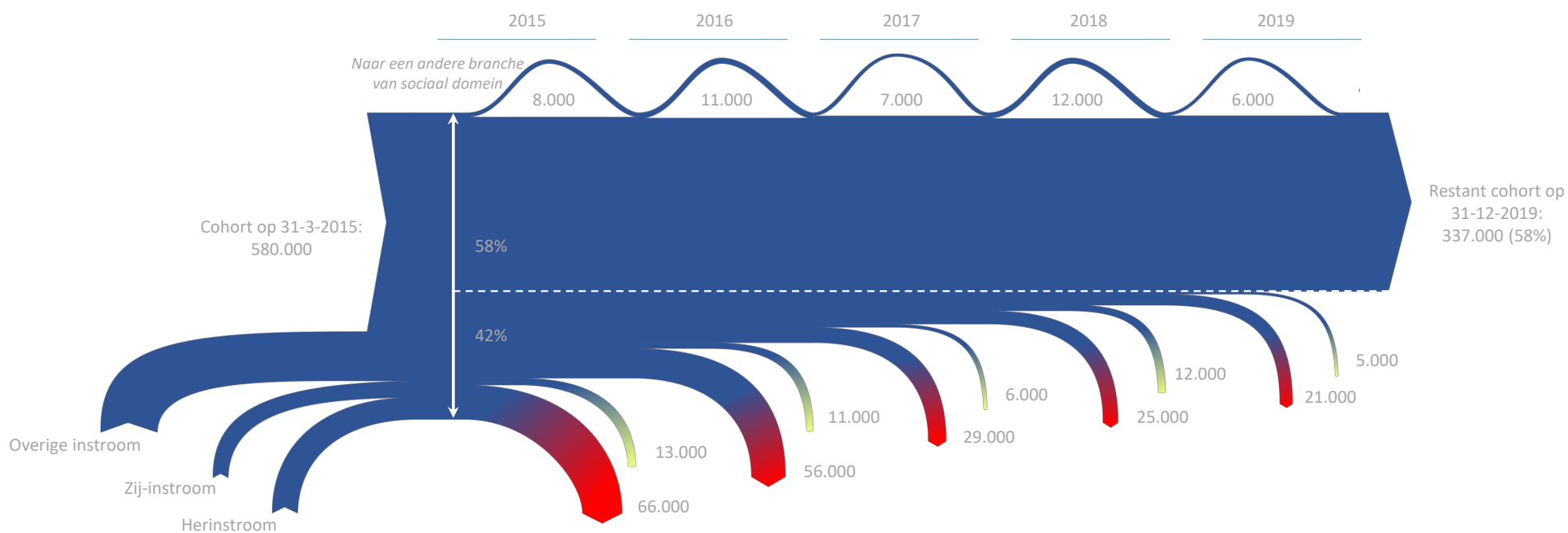
**Andersson Elffers Felix**



ONDERZOEKSPROGRAMMA  
ARBEIDSMARKT  
ZORG & WELZIJN

*Deel A: dynamiek in het sociaal  
domein en oorzaken van uitstroom*

# Collectieve reis van de werknemers van het sociaal domein



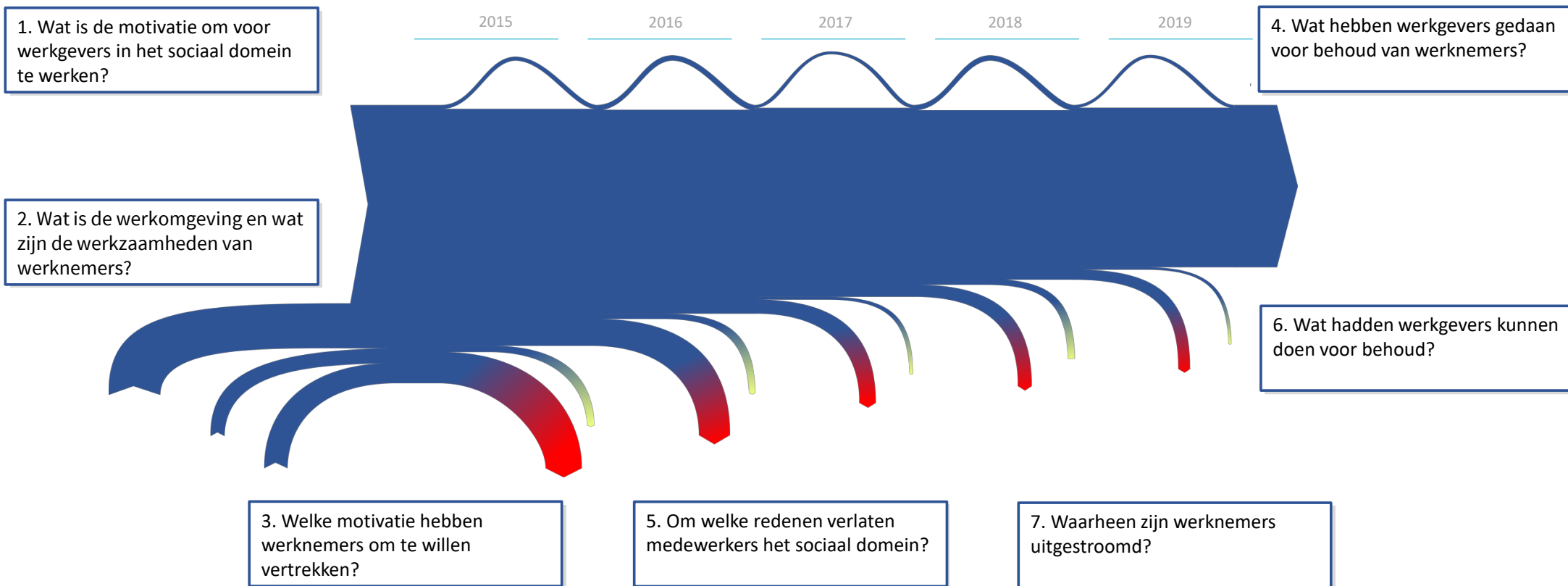
*Uitstroom uit gezondheid en welzijn (2015)*

*Uitstroom uit sociaal domein, maar binnen gezondheid en welzijn (2015-2019)*

Conclusie: het verloop in het sociaal domein is groot. Dit roept een aantal vragen op (zie volgende pagina).

Bron: Cohort analyse; uitstroom van werknemers uit het sociaal domein, 1ste kwartaal 2015 - 1ste kwartaal 2020 (CBS, 2020) \*\*Werknemers die op enig moment naar een baan in een andere branche van het sociaal domein zijn gegaan, worden in dit onderzoek gezien als uitgestroomd. Wisseling van werkgevers binnen een branche wordt niet meegerekend in de uitstroom.

# Collectieve reis van de werknemers van het sociaal domein





# De belangrijkste uitkomsten

## 1. Belangrijkste redenen om bij de gekozen werkgever (in het sociaal domein) te werken

1	Betere werkinhoud	38%
2	Gevraagd om er te komen werken	26%
3	Betere werk-privé balans	23%

## 4. Meest genoemde maatregelen om uitstroom tegen te gaan

1	Geen maatregelen	48%
2	Verbeteren werksfeer en sociale contacten	29%
3	Verbeteren arbeidsomstandigheden	26%

## 2. Werkomgeving volgens werknemers

40% van de werknemers in het SD vindt de werkdruk (veel) te hoog



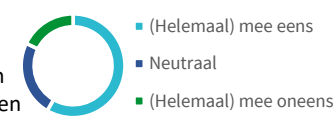
90% van de werknemers vindt de inhoud van het werk in het SD leuk



27% van de SD werknemers heeft in de afgelopen 12 maanden geen training gevolgd



18% van de SD werknemers geeft aan onvoldoende steun van leidinggevende te krijgen



## 3. Aandeel werknemers dat binnen 5 jaar wil vertrekken\*

1	Sociaal werk	44%
2	Jeugdzorg	43%
3	Geestelijke gezondheidszorg	42%

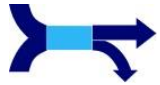
## 5.a Belangrijkste vertrekredenen (Geheel Z&W)

1	Loopbaanmogelijkheden	18%
2	Uitdaging in werkzaamheden	17%
3	Manier van werken en aansturing	15%

## 6. Meest genoemd waarmee vertrek voorkomen had kunnen worden\*

1	Betere communicatie directe leidinggevende	18%
2	Betere ontwikkeling- en doorgroeimogelijkheden	17%
3	Verminderen van de werkdruk	11%

\*De meest genoemde antwoorden waren: (1) niets; tijd voor iets anders en (2) niets; privésfeer

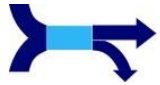


# 1. Waarom iemand in het sociaal domein wil werken

## Werkinhoud is de meest genoemde reden waarom men voor het sociaal domein kiest

- In de figuur rechts is weergegeven wat voor medewerkers de belangrijkste redenen zijn om voor hun werkgever in het sociaal domein te werken.
- De werkinhoud is de meest genoemde reden om voor het sociaal domein te kiezen.
  - Dit is met name voor werknemers in de jeugdzorg en het sociaal werk een belangrijke reden (≥45%).
- Specifiek: bij huisartsen en gezondheidscentra wordt relatief vaak aangegeven dat medewerkers gevraagd zijn daar te komen werken (32%).
  - Ook is een betere werk-privé balans en betere werkinhoud voor hen een reden om in het sociaal domein te werken (30%)

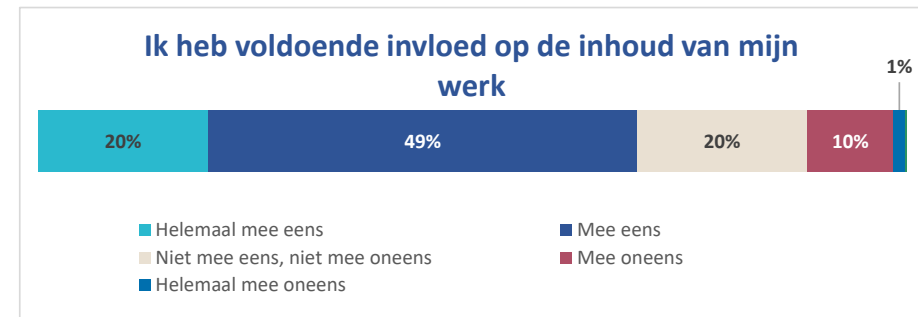


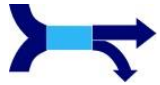


## 2. Werkomgeving en werkzaamheden

### Het merendeel vindt het werk inhoudelijk leuk

- In totaal vindt 90% het werk in het sociaal domein inhoudelijk leuk.
  - Dit sluit goed aan bij de beweegredenen om in het sociaal domein te komen werken: het opzoeken van betere werkinhoud was immers de meest voorkomende motivatie.
- Het merendeel van de respondenten (69%) geeft daarnaast aan zelf invloed te hebben op de inhoud van het werk.



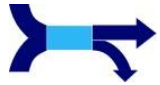


## 2. Werkomgeving en werkzaamheden

### De meeste werknemers hebben (meer dan) voldoende competenties om hun werk uit te voeren

- De werkomgeving bepaalt voor een belangrijk deel hoe werknemers hun werk ervaren. Een goede werkomgeving kan zo bijdragen aan het behoud van werknemers.
  - Denk hierbij bijvoorbeeld aan werkdruk, inhoud van het werk, scholing, de werksfeer, etc.
- Rechts staat weergegeven in hoeverre werknemers het gevoel hebben over de benodigde competenties te beschikken om hun werk uit te kunnen voeren.\*
  - 3 op de 5 werknemers vindt het niveau van zijn/haar huidige functie ongeveer gelijk aan het opleidingsniveau.
  - Ook vindt 3 op de 5 werknemers het niveau van zijn/haar kennis en vaardigheden ongeveer gelijk met het niveau van het werk
  - Opvallend is dat meer dan 1 op de 4 werknemers aangeeft over meer competenties te beschikken dan nodig voor het uitvoeren van het werk. Ook heeft vrijwel niemand problemen met het uitoefenen van hun functie.

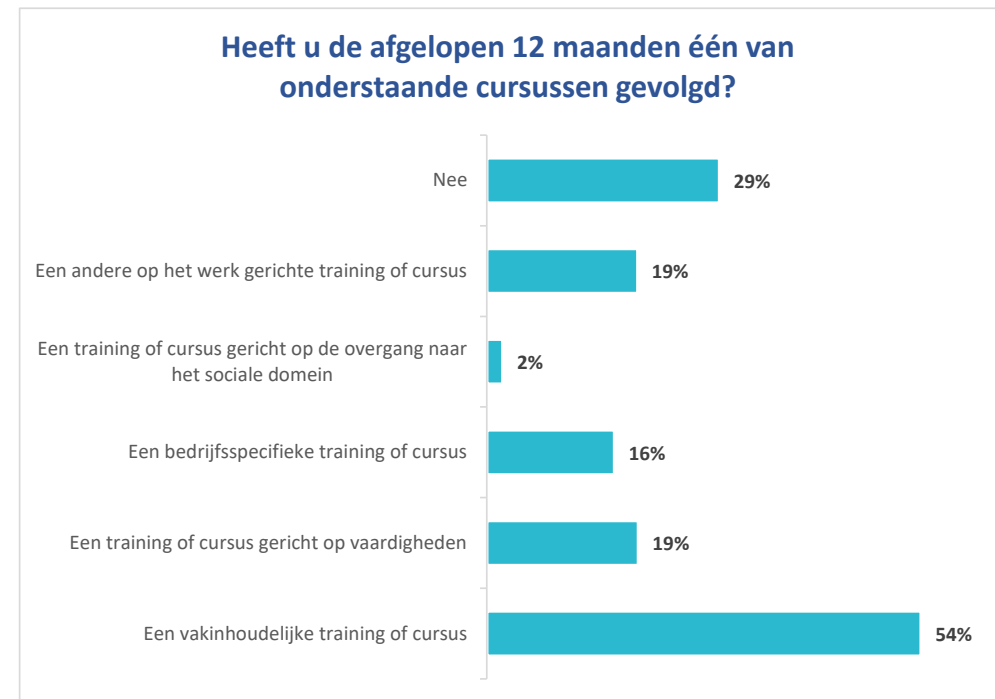


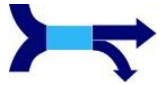


## 2. Werkomgeving en werkzaamheden

### Ruim twee op de drie werknemers doet aan persoonlijke ontwikkeling

- Persoonlijke ontwikkeling is een belangrijk aspect van de werkomgeving.
- Rechts is weergegeven in hoeverre werknemers in het sociaal domein in de afgelopen tijd een cursus hebben gevolgd
  - Het grootste aandeel werknemers dat een cursus heeft gevolgd komt uit de huisartsenzorg, gehandicaptenzorg en jeugdzorg. In de thuiszorg en kinderopvang is dit relatief laag.
- Werknemers volgen uiteenlopende vormen van trainingen en cursussen:
  - Meer dan de helft heeft een vakinhoudelijke cursus gevolgd
  - Bijna één op de drie respondenten zet niet actief in op persoonlijke ontwikkeling
- *NB. Deze vraag houdt geen rekening met de omstandigheden (bijv. het mogelijk beperkte aanbod van bepaalde trainingen en cursussen).*

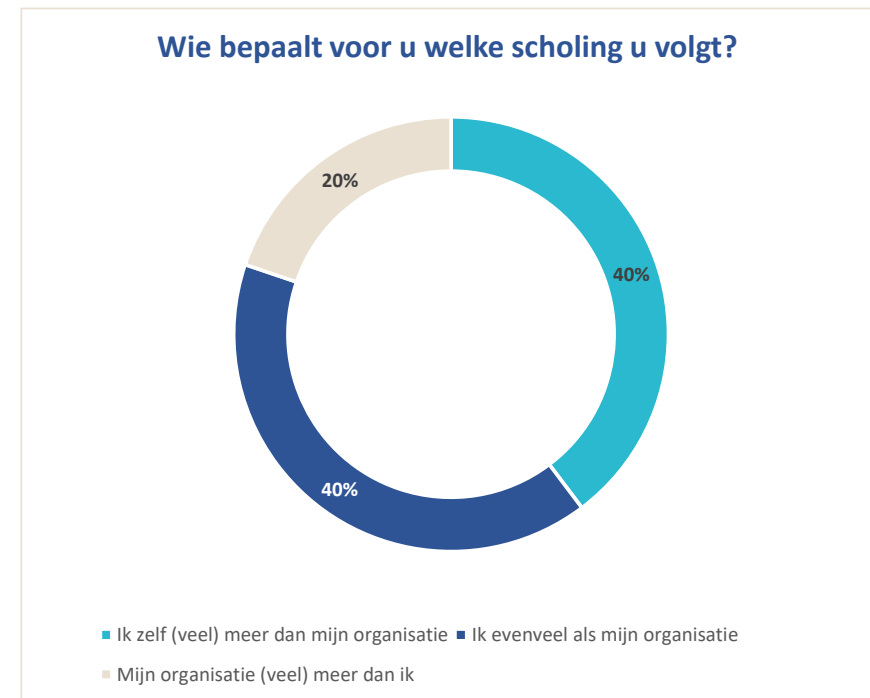


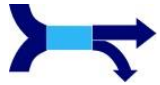


## 2. Werkomgeving en werkzaamheden

### Werknemers bepalen veelal (mede) zelf welke scholing zij volgen


- Werknemers is ook gevraagd wie bepaalt welke scholing de werknemer volgt.
  - 40% vindt dat zij dit zelf meer bepalen dan de organisatie. 40% vindt dat dit in gelijke mate wordt bepaald.
    - Slechts een klein deel (20%) van de werknemers geeft aan dat hierbij het initiatief meer ligt bij de organisatie dan bij henzelf.
    - *NB. Het kan zijn dat werknemers juist behoefte hebben aan een door de organisatie vastgesteld scholingstraject, maar hier is in de vragenlijst niet naar gevraagd.*
- Uit de vragenlijst onder werkgevers blijkt dat:
  - Gemiddeld 29% van de werkgevers aangeeft dat hun werknemers enige vorm van bijscholing hebben gevolgd
  - 14% van werkgevers aangeeft dat werknemers geen activiteiten hebben ondernomen om hun kennis en vaardigheden op peil te houden.

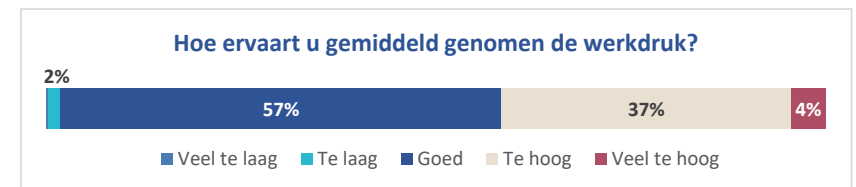


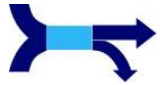


## 2. Werkomgeving en werkzaamheden

### De werkdruk in het sociaal domein is hoog

- Een belangrijk aspect van iemands werkomgeving is de werkdruk. Het merendeel (57%) van de werknemers vindt de gemiddelde werkdruk goed.
  - Twee op de vijf geeft aan dat de werkdruk (veel) te hoog is. Dit aandeel is in de geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg en jeugdzorg.
- Wel zegt een grote meerderheid (63%) dat de werkdruk in de afgelopen jaren is toegenomen.
  - De werkdruk in het sociaal domein is voor velen dus (te) hoog, en neemt bovendien nog steeds toe.
- Ander werknemersonderzoek bevestigt dat de werkdruk in de sector (zorg en sociaal domein) bovengemiddeld hoog is.\*
  - Alleen in het onderwijs en de horeca ligt de ervaren werkdruk hoger. De sector staat daarmee op nummer drie van de in totaal dertien geïdentificeerde sectoren.
- Het opzoeken van een betere werk-privé balans is een belangrijke reden om in het sociaal domein te komen werken.  Tegelijkertijd ervaren dezelfde werknemers een hoge werkdruk als zij eenmaal in het sociaal domein aan het werk zijn.
  - Daarbij geldt wel dat hoge werkdruk niet per se invloed heeft op de werk-privé balans.



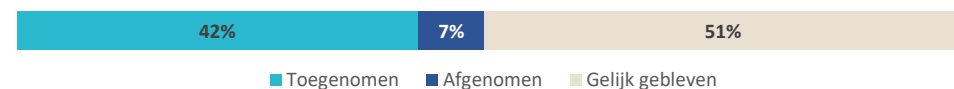


## 2. Werkomgeving en werkzaamheden

### De werkdruk in het sociaal domein is hoog

- De meeste werkgevers (51%) geven aan dat de werkdruk gelijk is gebleven in de afgelopen 12 maanden.
  - Net als bij de werknemersenquête, geeft daarnaast wel een belangrijk deel van de werkgevers aan dat de werkdruk de afgelopen 12 maanden is toegenomen: bij werknemers is dit 63%, bij werkgevers 42%.
- Een groter aandeel werkgevers dan werknemers geeft aan dat de werkdruk gelijk is gebleven: 51% t.o.v. 33%.
- Rechts staan de maatregelen weergegeven die werkgevers hebben ondernomen om de werkdruk te verminderen.
  - Veel werkgevers handelen om de werkdruk te verminderen. Slechts 14% geeft aan geen maatregelen te hebben ondernomen
  - De top 3 meest getroffen maatregelen zijn: werkdruk bespreekbaar maken, werk efficiënter vormgeven, inzet extra personeel.

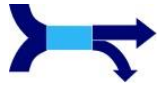
#### Ontwikkeling werkdruk afgelopen 12 maanden



#### Genomen maatregelen om de werkdruk te verminderen

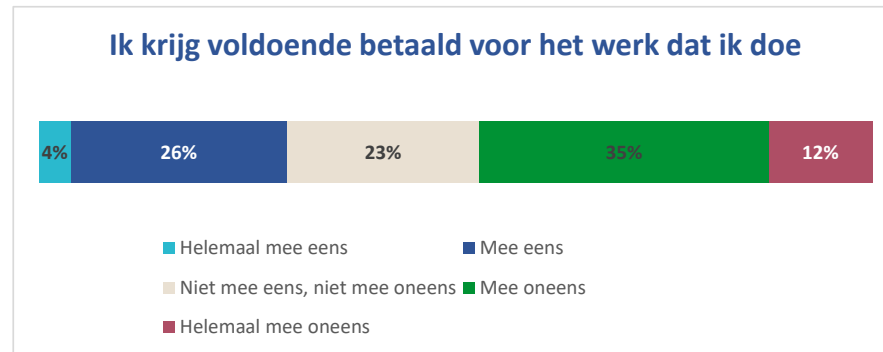




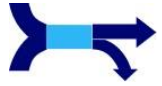


## 2. Werkomgeving en werkzaamheden

### Er is ontevredenheid over het loon in het sociaal domein



- Vanzelfsprekend is ook het ontvangen loon een belangrijk aspect van iemands werk.
- 47% van werknemers in het sociaal domein zegt dat ze niet genoeg verdienen voor het werk dat ze doen.
  - Daar staat tegenover dat 30% vindt dat ze wél genoeg verdienen
- Opvallend is dat de ontevredenheid toeneemt wanneer werknemers wordt gevraagd naar hun uurloon in vergelijking met de verantwoordelijkheid die ze dragen in het werk:
  - Meer dan de helft (58%) vindt hun uurloon te laag
  - Slechts 17% vindt hun uurloon niet te laag voor de gedragen verantwoordelijkheden
- De ontevredenheid over het salaris is in de sector relatief hoog t.o.v. andere sectoren.\*
  - Op de horeca na is er in de zorgsector de meeste ontevredenheid over het salaris – van de in totaal dertien geïdentificeerde sectoren.

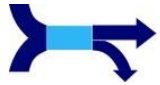


## Deelconclusies

### Waarom men in het sociaal domein wil werken en de omstandigheden waarin men werkt

- De inhoud van het werk is een motiverende factor voor werknemers in het sociaal domein, zowel om er te gaan, als te blijven werken. Veel werknemers zijn in het sociaal domein gaan werken voor de werkinhoud en geven ook aan inhoudelijk leuk werk te doen.
- Een groot deel van de werknemers geeft aan weinig moeite te hebben met het niveau van het werk dat zij doen.
- Bovendien houdt het merendeel van de werknemers zich bezig met zijn of haar persoonlijke ontwikkeling, met name in de vorm van een vakinhoudelijke cursus. Dit lijkt goed aan te sluiten bij de bevinding dat werknemers de inhoud van het werk belangrijk vinden.

- Zo'n 60% van de werknemers vindt de werkdruk niet te hoog, 40% vindt dat wel. Het overgrote deel van de werkgevers onderneemt hier dan ook actie op.
- Er is ontevredenheid over het loon in het sociaal domein. Iets meer dan de helft van de medewerkers vindt dat hij/zij te weinig verdient in relatie tot de verantwoordelijkheden die zij dragen.
  - Dat is een relatief hoog percentage in vergelijking met andere sectoren.

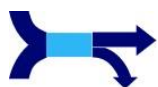


### 3. Motivatie om te vertrekken

Ruim 1 op de 3 werknemers wil binnen vijf jaar vertrekken bij de huidige werkgever ...



- Links is voor verschillende branches in het sociaal domein het aandeel werknemers weergegeven dat heeft aangegeven binnen vijf jaar te willen vertrekken.
- Voor het sociaal domein als geheel is dit 38%.
  - Dit varieert voor branches tussen de 36% en 44%.
- Dit is het hoogst voor Sociaal werk, Jeugdzorg en de GGZ en het laagst voor de Huisartsenzorg en gezondheidscentra, thuiszorg en gehandicaptenzorg.

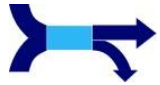


### 3. Motivatie om te vertrekken

... arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden zijn daarvoor de belangrijkste redenen

De onderstaande tabel geeft weer waarom wat de redenen van medewerkers zijn om te willen vertrekken. Deze laat zien dat ontevredenheid over arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden belangrijke factoren zijn voor deze vertrekvens.

Branche	Factoren die verband houden met wens om te vertrekken				
	Ontevredenheid arbeidsomstandigheden	Ontevredenheid arbeidsvoorwaarden	Hoge autonomie	Hoge kwantitatieve taakeisen	Lage kwantitatieve taakeisen
Sociaal werk	✓	✓			
Jeugdzorg	✓	✓	✓		
Geestelijke gezondheidszorg	✓	✓		✓	
Kinderopvang		✓			
Gehandicaptenzorg	✓	✓			
Thuiszorg	✓	✓			
Huisartsenzorg en gezondheidscentra	✓				✓



### 3. Motivatie om te vertrekken

Circa 1 op de 4 werknemers onderneemt daadwerkelijk actie om ander werk te vinden ...

- In de afbeelding rechts is weergegeven welk deel van de werknemers daadwerkelijk actie ondernomen heeft om ander werk te vinden.
- Het gemiddelde van het sociaal domein is 25%, voor branches varieert dit tussen de 19 en 31%.
- Ook hiervoor is het percentage bij Sociaal werk, de GGZ en Jeugdzorg het hoogst en bij de Huisartsenzorg en gezondheidscentra, Thuiszorg het laagst.





### 3. Motivatie om te vertrekken

... voor deze groep spelen interne en externe agressie een grotere rol

Uit de tabel hieronder blijkt dat ontevredenheid over arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden belangrijke redenen zijn waarom werknemers actie hebben ondernomen om ander werk

te vinden. Ook interne (collega's) en externe (cliënten) agressie spelen volgens werknemers in sommige sectoren een rol.

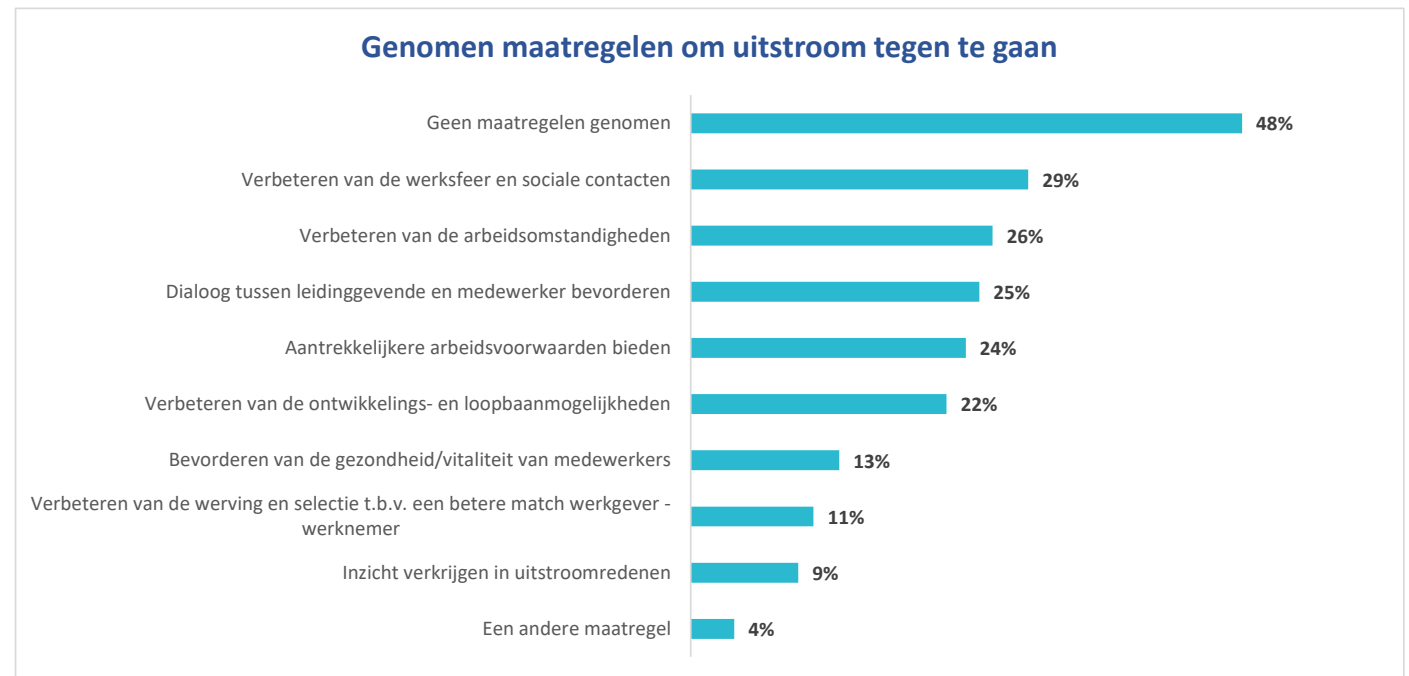
Branche	Factoren die verband houden met wens om te vertrekken				
	Ontevredenheid arbeidsomstandigheden	Ontevredenheid arbeidsvoorwaarden	Lage kwantitatieve taakeisen	Interne agressie	Externe agressie
Sociaal werk		✓			
Jeugdzorg		✓			
Geestelijke gezondheidszorg	✓	✓		✓	
Kinderopvang		✓	✓		✓
Gehandicaptenzorg	✓	✓		✓	
Thuiszorg	✓	✓		✓	✓
Huisartsenzorg en gezondheidscentra	✓				



## 4. Wat werkgevers doen voor behoud van werknemers

Bijna de helft van de werkgevers neemt geen maatregelen om werknemers te behouden

- 48% van de werkgevers geeft aan geen maatregelen te hebben genomen om de uitstroom van werknemers te voorkomen.
- Het verbeteren van de werksfeer, arbeidsomstandigheden en de dialoog tussen leidinggevenden en werknemers zijn de meest genoemde maatregelen die door werkgevers zijn getroffen.





## 4. Wat werkgevers doen voor behoud van werknemers

Voor de meeste branches heeft de meerderheid van de werkgevers geen actie ondernomen om uitstroom tegen te gaan



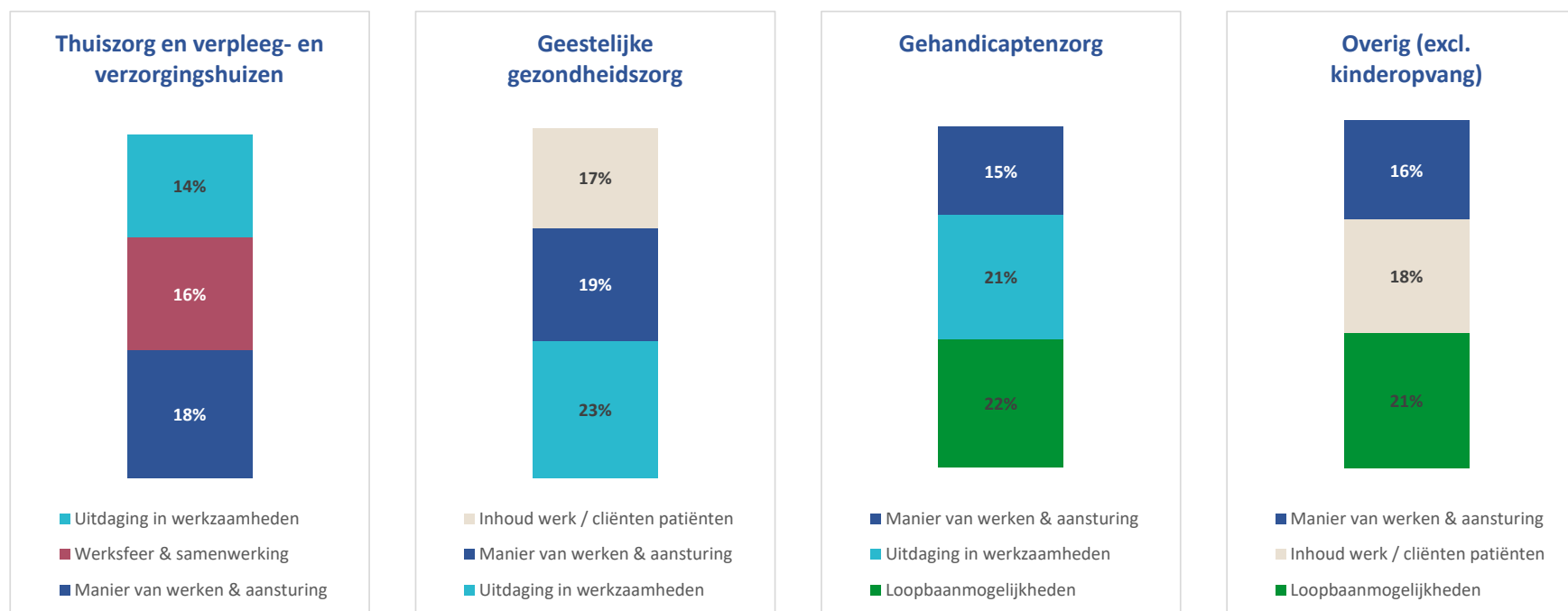
- Hier zoomen we verder in op de werkgevers die geen maatregelen hebben genomen om uitstroom tegen te gaan.
- Het grootste aandeel van werkgevers dat geen maatregelen heeft genomen is te vinden in de jeugdzorg (77%).
  - In de thuiszorg is dit aandeel relatief laag: slechts 14%.
- Voor vijf van de negen branches waarvan gegevens beschikbaar zijn, heeft de meerderheid van de werkgevers nog geen maatregelen genomen.



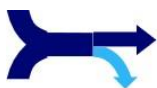


## 5. Waarom werknemers het sociaal domein verlaten

De aansturing/manier van werken is de belangrijkste vertrekreden



In dit onderzoek is ook de input meegenomen van werknemers die in dezelfde branche bleven werken (32%), dan wel in een andere branche in het sociaal domein zijn gaan werken (38%). 12% is buiten de sector gaan werken, de overige categorie is o.a. niet werkzoekend.



## 5. Waarom werknemers het sociaal domein verlaten

### De aansturing/manier van werken is de belangrijkste vertrekreden

- Op de voorgaande pagina zijn per branche de meest voorkomende vertrekredenen weergegeven.
- Voor alle sectoren binnen het sociaal domein is de manier van werken en aansturing één van de top drie redenen om de branche te verlaten.
- Verder zijn belangrijke redenen om te vertrekken:
  - Uitdagingen in werkzaamheden
  - Loopbaanmogelijkheden
  - Inhoud werk / cliënten patiënten
  - Werksfeer en samenwerking
- Binnen de Thuiszorg en in verpleeg- en verzorgingshuizen is de werksfeer en onderlinge samenwerking één van de belangrijkste redenen om te vertrekken.
- Werktijden, contracturen/type dienstverband, salaris, arbeidsomstandigheden en reisafstand (woon-werkverkeer) zijn minder vaak genoemde redenen.
- De Jeugdzorg komt in dit onderzoek niet apart naar voren. Betrokkenen geven aan dat in deze sector ook de administratieve lastendruk een belangrijke rol speelt bij vertrek.
- Uit gesprekken met betrokkenen blijkt tevens dat (in ieder geval) voor het sociaal werk, de GGZ en Jeugdzorg veel vertrekkende werknemers meer autonomie in hun werk zoeken.



## 5. Waarom werknemers het sociaal domein verlaten

### Management, inhoud van het werk en werkdruk zijn belangrijke vertrekredenen

- In dit onderzoek\* is aan vrijwillige vertrekkers uit de sector Zorg & Welzijn (breder dan alleen sociaal domein) gevraagd wat de belangrijkste redenen daarvoor waren. NB. 18% van de bevroegde werknemers geeft aan dat de werkgever het dienstverband heeft beëindigd.
- Het management, inhoud van het werk en hoge werkdruk zijn de vaakst genoemde redenen.
  - Bij het management/de organisatie gaat het deels over een gebrek aan persoonlijke ondersteuning en verbinding met de direct leidinggevenden. Men voelt zich in grote bureaucratische organisaties niet als mens gezien of ervaart dat geld belangrijker is dan hulpverlening.
  - Bij de inhoud van het werk gaat het o.a. om (1) te veel taken naast inhoudelijke taken, (2) te weinig inhoudelijke uitdaging en (3) lichamelijk of mentaal belastend werk.
  - Net als bij de inhoud van het werk gaat het bij werkdruk om lichamelijk en mentaal belastend werk. Er is daarnaast onvoldoende tijd om het werk dat er verwacht wordt uit te voeren.



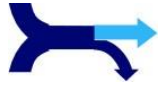
*In dit onderzoek is 24% buiten de sector zorg & welzijn gaan werken en 69% in de sector zorg & welzijn blijven werken. De resterende respondenten wisten dit (nog) niet.*



## 5. Waarom werknemers het sociaal domein verlaten

### Onvrede en onvoldoende (ervaren) ondersteuning vergroten de kans op vertrek

- Door (persoons)kenmerken van medewerkers en hun antwoorden in de werknemersenquête te koppelen aan het gegeven of werknemers uit het sociaal domein gestroomd zijn, krijgen we zicht op de kenmerken die bepalend zijn voor de kansen dat medewerkers uitstromen.
- De uitkomsten hiervan zijn als volgt:
  - Ontevredenheid over het werk vergroot de kansen op uitstroom sterk
  - Onvoldoende (ervaren) ondersteuning vanuit de leidinggevende vergroot de kans op uitstroom
  - Een vaste arbeidsrelatie verkleint de kans op uitstroom (enigszins)
  - Volgen van een korte opleiding verkleint de kansen (enigszins)
- Opvallend: medewerkers die een hoge werkdruk ervaren, stromen gemiddeld juist minder vaak uit (en omgekeerd).
- Stedelijkheid, opleidingsniveau, agressie (zowel door collega's als cliënten) en ervaren van problemen bij uitoefenen van de functie door een gebrek aan kennis en vaardigheden, zijn factoren die de kansen niet bepalen.

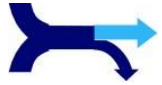


# Deelconclusies

## Waarom medewerkers daadwerkelijk vertrekken

- Werknemers hebben veel verschillende en diverse redenen voor hun vertrek. Vaak is het bovendien een samenspel van redenen dat tot vertrek leidt.
- Vanuit verschillende onderzoeken komen echter als belangrijkste vertrekredenen naar voren:
  - Aansturing/ management: gebrek aan persoonlijke ondersteuning door de direct leidinggevenden.
  - Ontevredenheid over (de inhoud en uitdaging van) het werk: te weinig uitdaging, veel extra taken naast kerntaken en lichamelijk of mentaal belastend werk.
    - Ook de manier van werken speelt een rol (bureaucratie, focus op zorgverlening)
  - Beperkte ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden.
  - Werksfeer en samenwerking. Met name in de thuiszorg, maar in het hele sociaal domein is dit ook een belangrijke vertrekreden.
- Deze redenen zijn allen in enige mate beïnvloedbaar.

- Werkdruk: hoge werkdruk (onvoldoende tijd om werk uit te voeren/ belastend werk) wordt in sommige onderzoeken genoemd als reden voor uitstroom, in andere niet (o.a. CBS). In de interviews werd aangegeven dat hoge werkdruk wel een punt van onvrede is, maar vaak als 'part of the job' wordt gezien.
  - Opvallend: een (veel) te hoge werkdruk leidt volgens dit onderzoek niet tot significant meer uitstroom. Werknemers die een (veel) te lage werkdruk ervaren hebben echter wel een (iets) grotere kans om uit te stromen. Dit lijkt samen te hangen met 'te weinig uitdaging' als reden voor uitstroom. We concluderen dat vooral een ongelijke verdeling van de werkdruk problematisch is.
- Minder van invloed op vertrek zijn: werktijden, contracturen/type dienstverband, salaris, arbeidsomstandigheden en reisafstand, ervaren van problemen bij uitoefenen van de functie door een gebrek aan kennis en vaardigheden, opleidingsniveau en stedelijkheid.



# Deelconclusies

## Waarom medewerkers daadwerkelijk vertrekken

- Ontevredenheid over arbeidsvoorwaarden en agressie (zowel door collega's als cliënten) worden soms genoemd door werknemers als reden om een andere baan te zoeken.
  - In de onderzoeken die zijn gedaan naar feitelijk vertrek blijken deze factoren van minder groot belang te zijn.
  - Ook de CBS-analyse waarbij is gekeken naar factoren die verband houden met vertrek zijn deze aspecten niet als significant naar voren gekomen.
- Ondanks dat ruim één op de drie werknemers stappen wil ondernemen (of heeft ondernomen) om elders werk te vinden, heeft bijna de helft van de werkgevers nog geen maatregelen genomen om de uitstroom van werknemers tegen te gaan.

- Maatregelen die wél worden genomen, adresseren een aantal genoemde redenen voor vertrek. Denk aan het verbeteren van arbeidsomstandigheden en – voorwaarden, creëren van een betere werksfeer en het bevorderen van de dialoog tussen werknemer en leidinggevende.
- Voor een aantal redenen van vertrek gebeurt echter nog weinig: het anders inrichten van de organisatie (bijv. meer ruimte voor zorg/hulptaken, minder bureaucratie), verminderen van (te hoge) werkdruk en aanpassen van de inhoud van het werk komen niet terug.



## 6. Wat hadden werkgevers kunnen doen?

Meer dan de helft van de werknemers geeft aan dat de werkgever vertrek had kunnen voorkomen



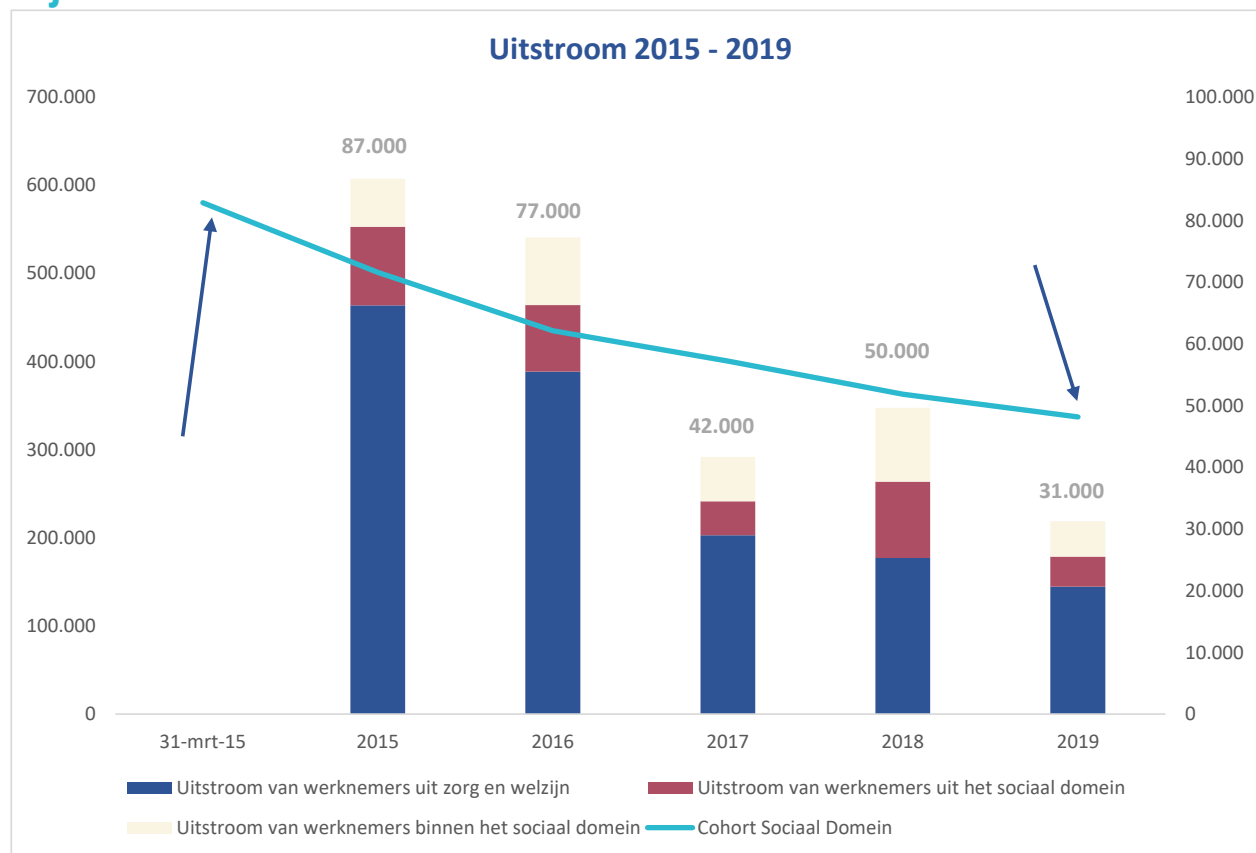
- Werknemers geven aan dat in veel gevallen (24%-43%\*) een werkgever het vertrek niet had kunnen voorkomen. Dat betekent dat het in 57%-76% wél voorkomen had kunnen worden
- Wanneer de werkgever wél iets had kunnen doen, waren de twee belangrijkste maatregelen:
  - Betere communicatie van leidinggevende
  - Betere ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden

Toelichting: in dit onderzoek is 12% buiten de sector zorg & welzijn gaan werken, 32% is in dezelfde branche gaan werken en 38% is gaan werken in een andere branche in de sector zorg & welzijn. De resterende respondenten zijn gepensioneerd of (niet) werkzoekend.



## 7. Waarheen zijn de werknemers uitgestroomd?

### Bijna de helft van de werknemers in het sociaal domein stroomt na 4 jaar uit



- Van de 580.000 werknemers in het sociaal domein op 31 maart 2015 zijn er aan het einde van 2019 nog 337.000 (58%) over. Zie ook de figuur aan het begin van deze sheets.
  - De uitstroom in 2015 betreft dus de uitstroom vanaf Q2.
- Het grootste deel van de uitstromers gaat ergens anders werken dan de sector zorg en welzijn
- Het absolute aantal werknemers dat uitstroomt neemt ieder jaar af, hoewel dit waarschijnlijk te maken heeft met het feit dat de groep werknemers in dit onderzoek ook afneemt
- Het relatieve uitstroombestanddeel verschilt per jaar: 14% (2015), 13% (2016), 8% (2017), 9% (2018), 7% (2019)

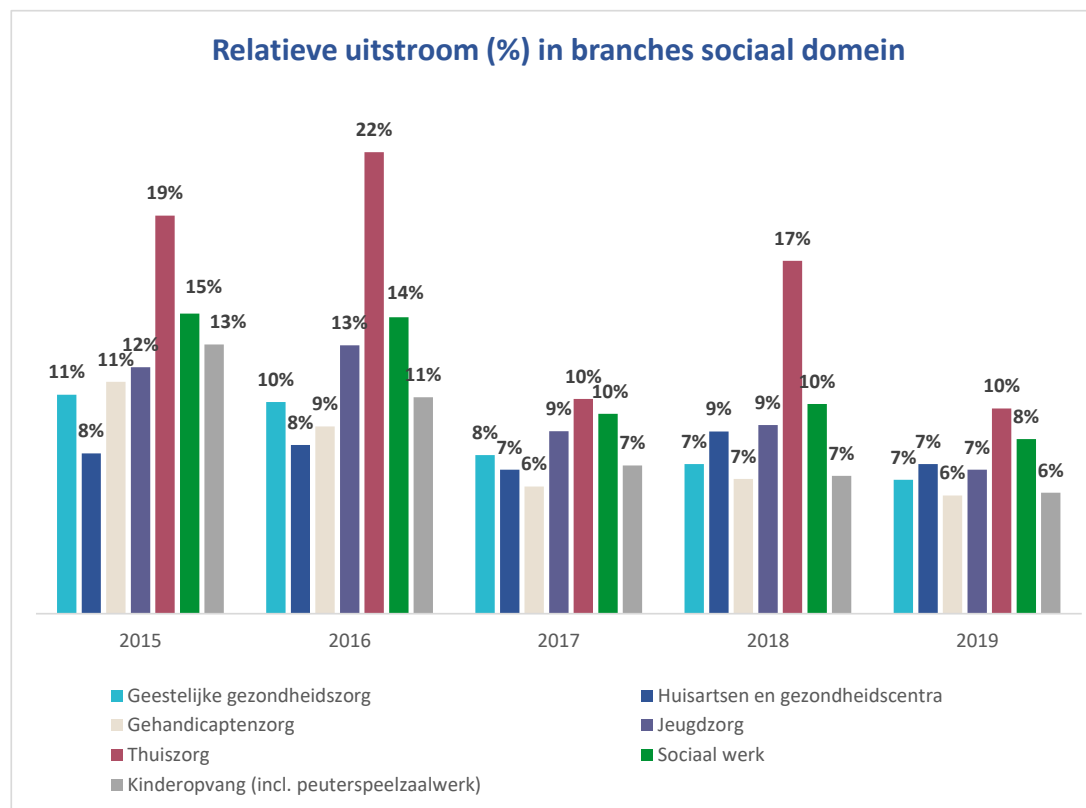


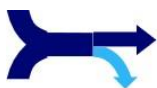


## 7. Waarheen zijn de werknemers uitgestroomd?

### Relatief gezien is de uitstroom in de thuiszorg en sociaal werk het grootst

- In de grafiek rechts is de totale uitstroom per jaar weergegeven als percentage van het aantal werknemers dat in het begin van dat jaar werkzaam was in de branche, op basis van het cohort dat sinds 31 mrt 2015 is gevolgd.
  - Dit verklaart ten dele de dalende uitstroom over de jaren heen.
- Voor de sectoren GGZ, Huisartsen en gezondheidscentra en Gehandicaptenzorg geldt dat de uitstroom relatief laag is (gem. 8% voor alle branches)
  - Ook de kinderopvang kent een relatief lage uitstroom (9%)
- Thuiszorg (gem. 16%) en Sociaal werk (gem. 11%) hebben een relatief hoge uitstroom.
  - Voor Jeugdzorg geldt (in mindere mate) hetzelfde (gem. 10%)
  - Verder is de piek in de uitstroom uit de Thuiszorg in 2016 opvallend

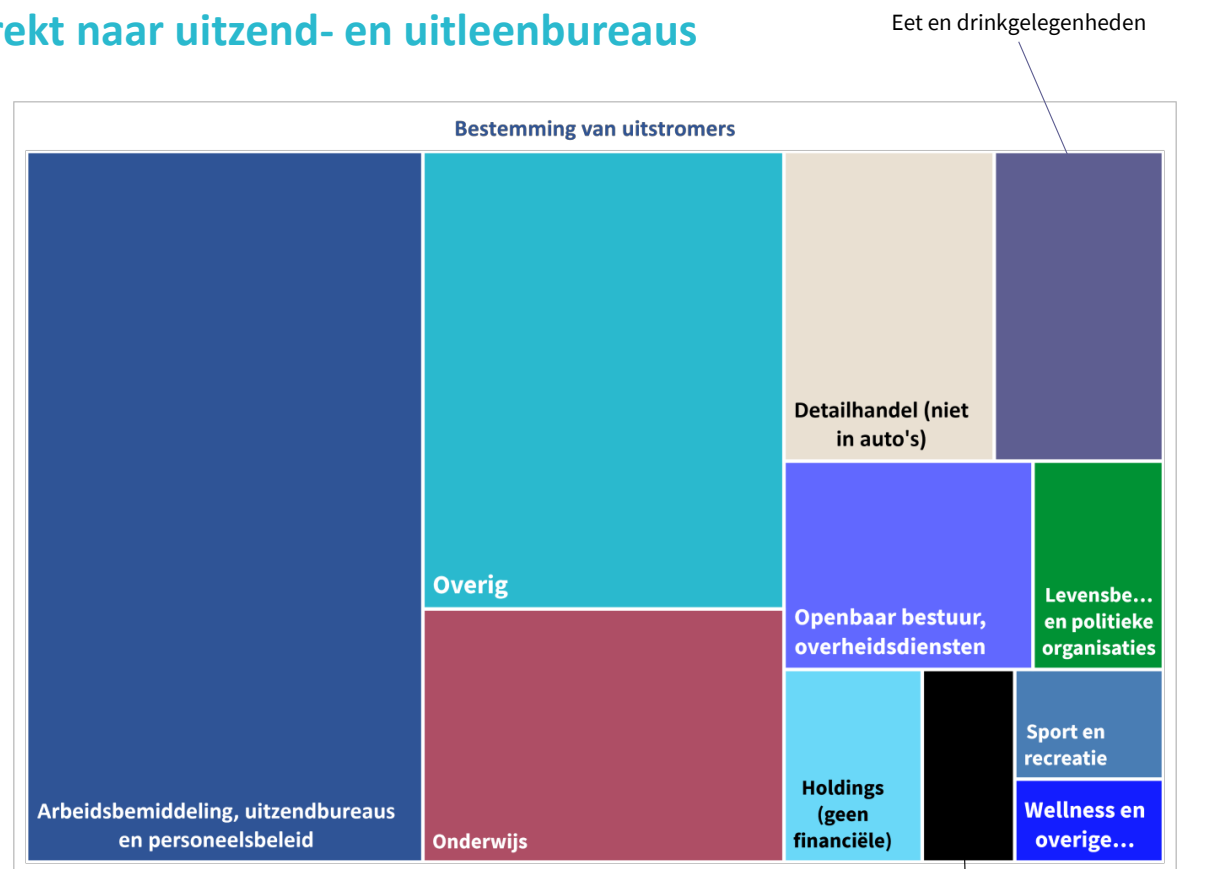




## 7. Waarheen zijn de werknemers uitgestroomd?

### Een groot deel van de werknemers vertrekt naar uitzend- en uitleenbureaus

- In de afbeelding rechts staat weergegeven naar welke sectoren werknemers uit het sociaal domein vertrokken.
- Arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus en personeelsbeleid (HRM), onderwijs en detailhandel (excl. auto's) zijn samen goed voor meer dan de helft van de bestemmingen (54%)
  - Van de 35% die naar 'arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus en personeelsbeleid' vertrekt, gaat 77% naar uitzend- en uitleenbureaus.
- Verder zijn werknemers uit de Jeugdzorg en kinderopvang relatief sterk vertegenwoordigd in de uitstroom naar het onderwijs. Dit is niet verrassend, gelet op de inhoud van het werk.




# Opvallende branche-specifieke verschillen (1)


## Meer maatregelen betekent niet altijd een lagere uitstroom, maar er is ruimte voor werkgevers om in te spelen op branche specifieke in- en uitstroomfactoren

De eerdergenoemde factoren die een rol spelen bij instroom en vertrek van werknemers in het sociaal domein spelen veelal in alle branches. Toch zijn er hier en daar (kleine) verschillen te zien tussen de branches, zowel in aard als omvang. We lichten hieronder een aantal opvallende verschillen uit.



### Omvang van de uitstroom

Van alle branches kent de **thuiszorg (VVT) een veel grotere mate van uitstroom** dan de rest. Er zijn verschillende branches met een lagere mate van uitstroom dan gemiddeld, maar niet één of twee die daarin uitspringen. 

### Werkomgeving

- Daar waar het gaat om ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden is het **aandeel werknemers dat een cursus heeft gevolgd in de huisartsenbranche, gehandicaptenzorg (GHZ) en JZ het grootst**. In de TZ en kinderopvang is dit juist relatief klein. 

### Vertrekredenen

- De **inhoud van werk** is in vrijwel alle branches van invloed, maar speelt de **grootste rol in de jeugdzorg (JZ) en het sociaal werk (SW)**. 
- De **VVT is de enige branche waar werksfeer en samenwerking als prominente vertrekredenen naar voren komt**.
- Voor (in ieder geval) SW, geestelijke gezondheidszorg (GGZ) en JZ speelt gebrek aan autonomie tevens een bovengemiddeld grote rol.
- De verschillen tussen branches in ervaren werkdruk zijn beperkt. Wel is het zo dat het aandeel werknemers dat een (te) hoge werkdruk ervaart in GGZ, GHZ en JZ al gauw 10% hoger ligt dan gemiddeld.
- Werknemers in alle branches van het sociaal domein die aangeven **binnen vijf jaar te willen vertrekken geven arbeidsomstandigheden en –voorwaarden** op als reden. 
  - Voor werknemers die daadwerkelijk actie ondernemen blijft arbeidsvoorwaarden de reden in JZ en SW. Voor TZ, GHZ en GGZ is dit interne agressie en voor kinderopvang en ook TZ externe agressie.

## Opvallende branche-specifieke verschillen (2)

### Meer maatregelen betekent niet altijd een lagere uitstroom, maar er is ruimte voor werkgevers om in te spelen op branche specifieke in- en uitstroomfactoren

We moeten bij voorgaande aantekenen dat enkele prominente analyses die vertrekredenen aan het licht brengen (het onderzoek van het pensioenfonds [↗](#) en de maatwerkanalyse van het CBS [↗](#) ) geen uitsplitsing maken naar branche.

#### Aandacht voor behoud van medewerkers

- **Het aandeel werkgevers dat geen maatregelen heeft genomen** om uitstroom tegen te gaan kent grote **uitschieters naar boven (JZ) en beneden (TZ)**. [↗](#)

#### Opvallende verbanden

- Daar waar de inhoud van werk en cursussen (extra) belangrijk zijn, lijken werkgevers slechts beperkt maatregelen te nemen voor behoud van werknemers en is de uitstroom relatief hoog. Dit terwijl de kracht van het werk in het sociaal domein juist de inhoud is. Het faciliteren hiervan en het volgen van cursussen is relatief goed beïnvloedbaar. Deze bevinding geldt voor jeugdzorg, sociaal werk en in mindere mate de GHZ.

- Tegelijkertijd is ook in de thuiszorg de uitstroom hoog, terwijl het grootste aandeel werkgevers in deze branche actie onderneemt. Dit heeft mogelijk te maken met het feit dat werksfeer en samenwerking (belangrijke uitstroomredenen) lastig beïnvloedbaar is door de individuele werkzaamheden in de thuiszorg.
- In dit opzicht zijn dus twee opvallende combinaties zichtbaar:
  - Hoge uitstroom, ‘makkelijk’ beïnvloedbare vertrekredenen en weinig werkgevers die maatregelen nemen
  - Hoge uitstroom, lastig beïnvloedbare vertrekredenen en veel werkgevers die maatregelen nemen

*We reflecteren aan het eind van deze rapportage op onze adviezen in het licht van deze onderlinge verschillen.*

# Overall conclusies van de reis van de medewerker (1)

De meeste werknemers zijn positief over de inhoud van het werk in het sociaal domein, toch is er sprake van een hoge uitstroom.

- De inhoud van het werk wordt goed beoordeeld door werknemers in het sociaal domein. Dit is een prettig gegeven, aangezien het een factor is die lastig beïnvloedbaar is.
- Desondanks is de uitstroom in het sociaal domein hoog: in vijf jaar tijd vertrekt bijna de helft van de werknemers uit het sociaal domein. (zie p. 8)
- Niet alle uitstroom is onwenselijk, zeker vanuit het perspectief van de werknemer: mensen ontwikkelen zich, hun voorkeuren veranderen, er doen zich mooie kansen voor ('het werd tijd voor wat anders').
- Voor een groot deel geldt dit echter wel: meer dan de helft van de vrijwillig vertrokken medewerkers geeft aan dat de werkgever iets had kunnen doen om vertrek te voorkomen (bij het onvrijwillige vertrek ligt dit ongetwijfeld hoger).

Vanuit verschillende onderzoeken zijn factoren van medewerkers in kaart gebracht die in- dan wel uitstroom beïnvloeden. Dit levert het volgende beeld:

1. Een bepalende factor is de inhoud van het werk\*, de uitdaging in werkzaamheden.
2. Eveneens belangrijk zijn de omstandigheden waarin iemand werkt: ondersteuning / aansturing vanuit leidinggevenden, ontwikkel-/ opleidingsmogelijkheden en een goede werksfeer en onderlinge samenwerking.
3. Werkdruk speelt ook een rol, maar die is ambigu: in één onderzoek komt er een omgekeerd verband uit dan in het andere. Dit suggereert dat het in de eerste plaats over een gezonde én evenwichtig verdeelde werkdruk gaat.
4. Materiële redenen (financiële vooruitgang, arbeidsvoorwaarden) worden genoemd, maar lijken slechts een relatief kleine rol te spelen in het totaal.

## Overall conclusies van de reis van de medewerker (2)

### Aandacht voor factoren als inhoud van werk, uitdaging en interne organisatie kan het behoud vergroten. De helft van de werkgevers neemt hiertoe (nog) geen maatregelen

- Soms is het niet mogelijk om medewerkers te behouden. Denk bijvoorbeeld aan privéomstandigheden en reisafstand / bereikbaarheid.
- Tegelijkertijd is een aantal van de vertrekredenen wél goed beïnvloedbaar. Zo zijn er werknemers die hebben aangegeven dat hun werkgever met de volgende maatregelen uitstroom had kunnen voorkomen: beter communiceren/luisteren door directe leidinggevende, betere ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden en werkdruk verminderen.
- Momenteel neemt de helft van de werkgevers echter geen maatregelen om medewerkers te behouden. Er lijkt ruimte voor werkgevers om – binnen hun invloedssfeer - uitstroom tegen te gaan.
- Dat gezegd hebbende, is het niet onbelangrijk te vermelden dat het merendeel van de werknemers in de basis (veel) voldoening haalt uit werken in het sociaal domein. De inhoud van het werk is een reden om in het

- sociaal domein te gaan werken, werknemers beoordelen de inhoud van het werk goed, maar vertrekken ook als werkinhoud te weinig aan bod komt. Voor het behoud van werknemers loont het om het 'leuke' te versterken en belemmeringen hiervan weg te nemen.
- Factoren die meer geadresseerd zouden moeten worden door werkgevers betreffen onder meer de 1. werkinhoud (o.a. ruimte voor kerntaken / minder administratieve lasten) / uitdaging), 2. werkdruk en 3. ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden.
    - Bij dit laatste punt betreft het waarschijnlijk meer de ontwikkelmogelijkheden dan opleidingsopties, aangezien ruim 2 op de 3 werknemers wel een opleiding volgt (en zelf invloed heeft op de keus).



**Andersson Elffers Felix**



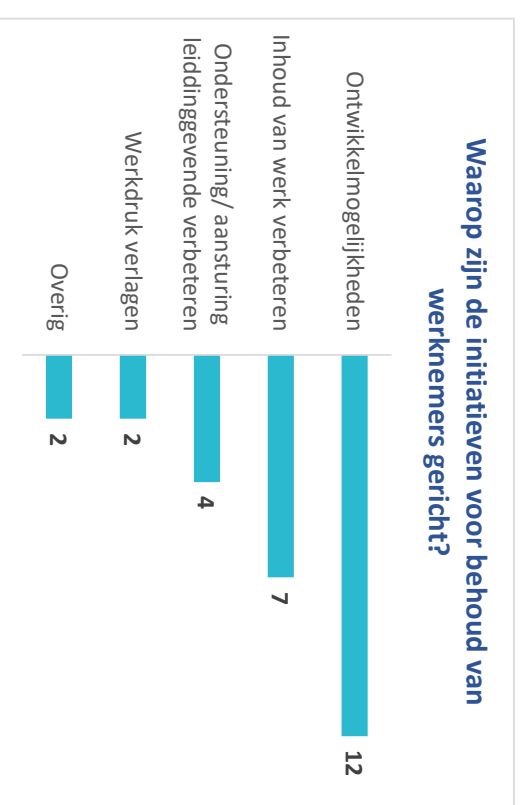
ONDERZOEKSPROGRAMMA  
ARBEIDSMARKT  
ZORG & WELZIJN

*Deel B: bestaande oplossingen en initiatieven  
om uitstroom te voorkomen*

# Initiatieven ter voorkoming van uitstroom

## Er zijn veel initiatieven gericht op het behoud van werknemers waarvan geleerd kan worden

- In Deel A zagen we dat ongeveer de helft van de werkgevers actie onderneemt om werknemers te behouden. De aard van die actie is divers. Een deel ervan zijn initiatieven, pilots en experimenten die dit als (één van) hun doel(en) hebben.
- We hebben een aantal van zulke initiatieven in deze rapportage opgenomen. \* Andere werkgevers kunnen inspiratie uit zulke initiatieven halen, of ze zelfs één-op-één toepassen in de eigen organisatie. Van sommige initiatieven, of althans de waardevolle elementen eruit, kan het zelfs waardevol zijn om ze op grotere schaal toe te passen.
- De initiatieven zijn divers van aard, o.a. wat betreft hun instreek. In de figuur rechts is weergegeven hoeveel initiatieven er zijn van elk type. Op de komende pagina's lichten we een deze initiatieven uit.
  - In de digitale versie van deze rapportage kan naar hun webpagina genavigeerd worden door op de tekst in het lichtblauwe vak of logo van de initiatiefnemer te klikken.





# Voorbeelden van initiatieven voor behoud van werknemers



Ontwikkel mogelijkheden



Inhoud werk verbeteren



Beter ondersteuning leidinggevende



Werkdruk verlagen



Overig

## Fellowship voor psychiaters



Dimence Groep start elk jaar met een fellowship. Dit is een begeleidingsprogramma voor beginnende psychiaters van één jaar. Het fellowship-programma biedt een aanvullend scholingsprogramma waarin je je kunt bekwamen in je nieuwe rol van medisch specialist en regiebehandelaar. De organisatie stelt hiervoor per fellow 8 uur per maand beschikbaar (deze tijd gaat niet ten koste van productietijd).



## Samen zijn we onbeperkt



Dit initiatief omhelst een specialistische flexpool, een verkort zij-instroomtraject en praktijk-gestuurd leren. Iedere nieuwe medewerker, met of zonder ervaring in de gehandicaptenzorg, kan rekenen op een passend leer- en ontwikkeltraject. Doordat de organisaties samenwerken, ook met verschillende onderwijspartners, kunnen zij meer diversiteit en uitdaging bieden aan nieuw en bestaande medewerkers.



## Expertise college zorg en welzijn



Dit initiatief helpt potentiële medewerkers een bewuste keuze te maken voor deze branche. Dit vergroot de instroom van nieuw personeel en helpt vroege uitstroom voorkomen.



## Ontwikkelafdeling



Op de ontwikkelafdeling krijgen sollicitanten met een zorgdiploma die om verschillende redenen moeilijk aan een baan komen een kans op een baan. Op de afdeling werken dertien vaste, ervaren medewerkers en is er ruimte voor twintig Ontwikkeldkandidaten.



## Vanaf dag één aandacht voor je pers. ontw.



Voortdurend leren en reflecteren staat in dit project centraal en heeft dan ook een belangrijke plaats ingenomen in het HR-beleid van Jeugdbescherming West.



## Spoor22



Bij Spoor22 wordt gewerkt aan een toekomstbestendig en vraaggericht beroepsopleidingsaanbod op niveau 4 t/m 6 op het gebied van welzijn, sociaal werk, maatschappelijke ondersteuning en jeugd- en opvoedhulp.



# Voorbeelden van initiatieven voor behoud van werknemers



Ontwikkel mogelijkheden



Inhoud werk verbeteren



Beter ondersteuning leidinggevende



Werkdruk verlagen



Overig

## Zorgopleiding op maat



Oranjeborg biedt zij-instromers met werkervaring de kans om als assistent-groepsleider aan de slag te gaan binnen de gehandicaptenzorg. Zij volgen daarnaast binnen Oranjeborg een mbo-opleiding die op maat is gemaakt voor deze nieuwe instromers in de zorg.



## Interprofessioneel leer- en innovatienetwerk



In twee jaar tijd is in de regio Amsterdam een interprofessioneel in twee wijkverplegingsteams opgericht, waarbij zorg- en welzijnsprofessionals in de wijk samen met mbo- en hbo studenten en – docenten zorg en welzijn op zoek gaan naar verbinding en integrale samenwerking.



## Programma digitale vaardigheden



s Heeren Loo ontwikkelde een groot meerjarenprogramma om digitale vaardigheden van medewerkers te verbeteren en maakte alle kennis en materialen openbaar.



## Post HBO-opleiding



Versillende samenwerkingspartners hebben een post hbo-opleiding ontwikkeld die jeugdzorgwerkers met minimaal vijf jaar ervaring klaarstoomt voor de steeds complexere hulpvragen. Bijzonder is dat deze leergang mede is opgesteld door jongeren, ouders, managers en jeugdzorgprofessionals zelf.



## Leren en Versterken



Met Leren en Versterken (LEV) is er binnen de teams meer ruimte gekomen om te leren, te experimenteren en samen te werken op basis van gelijkwaardigheid en waardering.



## Geluk en werkplezier



Philadelphia heeft een visie op geluk binnen de organisatie. Zij wil haar medewerkers hierover aan de praat krijgen met elkaar, zodat er meer verbinding ontstaat en zelfzorg belangrijker wordt



# Voorbeelden van initiatieven voor behoud van werknemers



Ontwikkel mogelijkheden



Inhoud werk verbeteren



Beter ondersteuning leidinggevende



Werkdruk verlagen



Overig

## Werkgeluk Annagroep



De St. Anna Zorggroep onderzoekt sinds 2018, drie jaar lang, het werkgeluk binnen de organisatie. Factoren die goed blijken te werken om het werkgeluk te verhogen, krijgen binnen de zorgorganisatie nog meer aandacht.

*St. Anna Zorggroep*

## Anders kijken naar hetzelfde



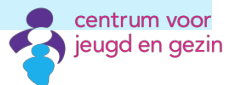
tanteLouise heeft ervoor gekozen om bewust te sturen op werkgeluk. Werkgeluk is bovendien opgenomen in het ondernemingsplan van de organisatie en er zijn twee zorgmedewerkers opgeleid tot werkgelukdeskundige. Daarnaast zijn verschillende technologische innovaties ingezet die de zorgmedewerkers veel tijd besparen, wat ook de werktevredenheid ten goede komt.



## CJG groeit op



CJG Harderwijk in een vroeg stadium laagdrempelige jeugdzorg bieden om grotere problemen te voorkomen: dat is de vernieuwende aanpak van CJG Harderwijk. Voor medewerkers betekent deze omslag dat zij specialistischer en preventiever kunnen werken en meer verdieping kunnen vinden in hun werk.



## Hallo VIP



In Hallo VIP krijgen teams de kans om met elkaar te bepalen wat zij zouden willen veranderen. Door het team aangewezen kartrekkers gaan daar vervolgens mee aan het werk.



## Arkin ontregelt



Arkin is een innovatie-overeenkomst aangegaan met zorgverzekeraars. De insteek van die overeenkomst: behandelaren de ruimte geven het werk zo te doen dat zij zich op de inhoud kunnen richten.



## Community Care Dongen



Minder snelle opnames in het verpleeghuis, mantelzorgers die ontlast worden en een grotere inzet van informele netwerken: de eerste resultaten van de pilot Community Care Dongen (CCD) stemmen optimistisch. De pilot, die 1 mei 2018 van start ging, heeft als doel: mensen langer thuis laten wonen met een goede kwaliteit van leven. Leefcoaches regelen de zorg én welzijnsondersteuning die cliënten hiervoor nodig hebben. En daarbij hoeven ze geen rekening te houden met schotten in de financiering.



# Voorbeelden van initiatieven voor behoud van werknemers



Ontwikkel mogelijkheden



Inhoud werk verbeteren



Beter ondersteuning leidinggevende



Werkdruk verlagen



Overig

## Hendig



Hendig is een samenwerking tussen de gemeente Peel en Maas en diverse organisaties gericht op zorg. De beroepskrachten van de verschillende organisaties nemen niet zozeer deel vanuit hun organisatie, maar vanuit hun expertise. Het zorg-denken is los gelaten, normaliseren is de insteek.



## Huis van werkvermogen



Om de dialoog tussen leidinggevenden en werknemers (en werknemers onderling) te verbeteren kan men bij Jeugdhulp Friesland in het Huis van Werkvermogen terecht. De verschillende verdiepingen staan symbool voor gezondheid, talent, persoonlijke drijfveren en de organisatie. Alle kamers zijn ingericht door medewerkers en leidinggevenden. Het huis wordt gebruikt bij o.a. jaargesprekken en teamoverleg.



## Fellowship voor psychiaters



Oudere medewerkers inzetten als mentoren van nieuwe collega's: dat levert bij ouderenzorgorganisatie St. Sint Jozefoord op veel vlakken winst op. Door oudere zorgmedewerkers een functie als mentor aan te bieden, kunnen zij toch blijven werken als het werk als verzorgende fysiek of mentaal (te) zwaar wordt. Een waardevolle functie die past bij het einde van een loopbaan in de zorg.



DIMENCE GROEP

## Dweilen met de kraan dicht



Oudere medewerkers inzetten als mentoren van nieuwe collega's: dat levert bij ouderenzorgorganisatie St. Sint Jozefoord op veel vlakken winst op. Door oudere zorgmedewerkers een functie als mentor aan te bieden, kunnen zij toch blijven werken als het werk als verzorgende fysiek of mentaal (te) zwaar wordt. Een waardevolle functie die past bij het einde van een loopbaan in de zorg.



## Goed Werkgeverschap



Investeren in het geluk van zorgmedewerkers en hun oudere cliënten met dementie, in een landelijke omgeving: dat zijn de ingrediënten van 'Goed Werkgeverschap' van ZorgErf Putten en Nijkerk. De eigenaren staan er eerst als mens en dan pas in hun functie. Die oprechte betrokkenheid en bevoegenheid is zichtbaar en voelbaar.



# Voorbeelden van initiatieven voor behoud van werknemers



Ontwikkel mogelijkheden



Inhoud werk verbeteren



Beter ondersteuning leidinggevende



Werkdruk verlagen



Overig

## Minder werkdruk in de zorg



In dit initiatief is een online handleiding ontwikkeld door onderwijs en werkveld samen. Hiermee kunnen teamleiders met hun zorgteams zicht krijgen op de feitelijke werkdruk. Onderdeel hiervan is een werkdrukonderzoek dat een overzicht geeft van knelpunten die de werkdruk verhogen en efficiënt werken in de weg staan. Uniek in deze aanpak is dat die zich richt op het werk zelf en op werkprocessen; niet op de personen die het werk uitvoeren.



## De Werkgeverij



De Werkgeverij is een innovatief samenwerkingsverband van werkgevers en hun werknemers in zorg, welzijn, kinderopvang en jeugdzorg. De ambitie is om goede medewerkers te behouden voor zorg en welzijn. Daarnaast zet de Werkgeverij zich in om nieuwe (zij)instromers aan te trekken.



## Arbeidsmarkttafel Jeugd



De arbeidsmarkttafel jeugd is een initiatief van Jeugdzorg Nederland, FNV Zorg & Welzijn en CNV Zorg & Welzijn. Ze gaan zich richten op het uitbreiden van goedlopende initiatieven binnen de thema's: inwerken en begeleiden, landelijke voorziening, goed werkgeverschap, agressie op werk en effecten van SKJ-registratie.



## Transferpunt Zorg en Welzijn



Transferpunt Zorg en Welzijn heeft als doel: innovatie op het gebied van duurzame in- en doorstroom van medewerkers voor de sector. Daarmee wil het ook uitstroom in een latere fase beperken. Het initiatief is erg actueel en relevant: Transferpunt richt zich vooral op mensen uit branches en sectoren die door de Corona-crisis met minder of geen werk zijn komen te zitten.



# Initiatieven ter voorkoming van uitstroom

## De rode draden in initiatieven

- In de voorbeelden is een rode draad te ontwaren: ze zijn bijna allemaal gericht op het versterken van het 'leuke' (pullfactoren) en wegnemen van belemmeringen (pushfactoren):
  - Pullfactoren: vergroten van werkplezier en bevoegenheid van de professional, het gevoel bij te dragen aan iets zinnigs. Ruimte bieden voor vakmanschap en versterken van vaktrots.
  - Pushfactoren: met elkaar kijken hoe je lastendruk kunt verminderen.
- Belangrijk is ook dat de professionals zelf betrokken zijn bij de totstandkoming initiatieven: aangeven wat belemmeringen zijn en op welke manieren zij werkplezier ervaren, om vervolgens met werkgevers en werknemers samen tot oplossingen te komen.
- Duurzame veranderingen beginnen bijna altijd klein.
- *N.B. Hoewel van sommige vrij duidelijk is dat ze effect sorteren, wordt niet structureel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van zulke initiatieven.*



**Andersson Elffers Felix**



ONDERZOEKSPROGRAMMA  
ARBEIDSMARKT  
ZORG & WELZIJN

*Deel C: strategische adviezen over het  
voorkomen van uitstroom*

# Duiding van de uitkomsten: in opmaat naar het advies

## Van bepalende factoren voor in- en uitstroom naar strategische adviezen (1)

- De reis van de medewerkers heeft een aantal (dominante) factoren aan het licht gebracht. Die zijn divers van aard.
- Omdat de uitstroom in het sociaal domein groot is, daarvoor veel verschillende factoren aangedragen worden én vertrek bovendien vaak volgt uit een samenspel van factoren die zowel bij instroom als uitstroom spelen, moeten oplossingen voor behoud van medewerkers inspelen op meerdere van deze redenen voor in- en uitstroom.
- Daarbij doet zich echter een bepaalde paradox voor:
  - sommige redenen voor vertrek zijn heel lokaal van aard (bijvoorbeeld de relatie tussen werkgever en werknemer). Alleen maatwerkoplossingen (in dit geval: het verbeteren van die relatie) kunnen dan enige impact hebben.
  - Tegelijkertijd zien we rode draden en is de grote uitstroom een probleem van de branche als geheel, waarvoor meer nodig (en efficiënter) is dan alleen een lokale aanpak per werkgever.
- De oplossing voor deze paradox zien we in:
  - het identificeren en in de praktijk brengen van concrete veranderingen, oplossingen en initiatieven door werkgevers die werknemers kunnen behouden; én
  - Het zoeken en implementeren van mogelijkheden hoe werkgevers geprikkeld en gefaciliteerd kunnen worden om deze oplossingen op grote schaal in de praktijk te brengen.
- De zoektocht is daarom naar oplossingen die:
  - Tegemoet komen aan factoren die behoud van werknemers vergroten
  - Kans maken om in de praktijk gebracht te kunnen worden
  - Schaal hebben óf schaalbaar zijn

Op de volgende pagina hebben we deze zoektocht schematisch weergegeven.

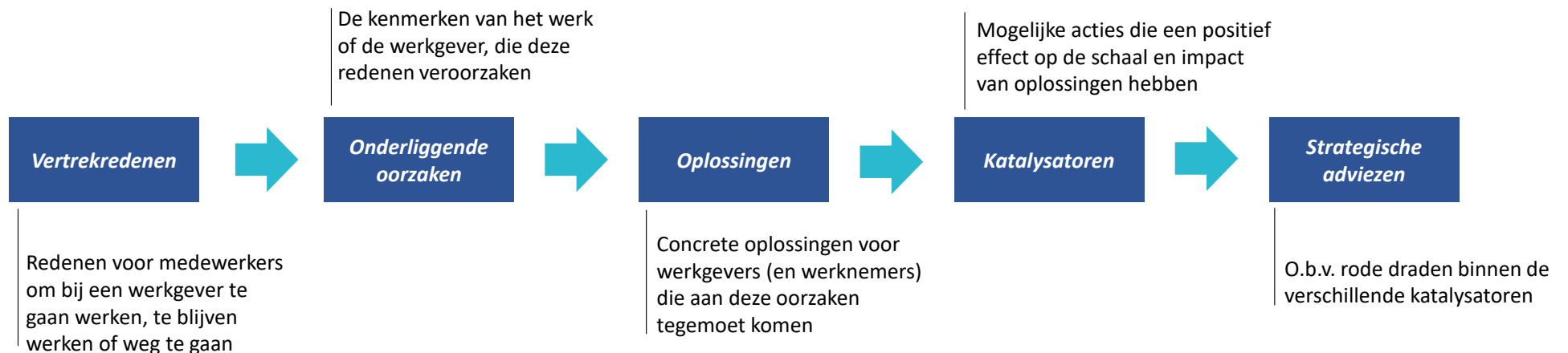


# Duiding van de uitkomsten: in opmaat naar het advies

## Van bepalende factoren voor in- en uitstroom naar strategische adviezen (2)

In wat volgt, identificeren we voor elk van de belangrijkste factoren de onderliggende oorzaken, dragen we een aantal mogelijke concrete ideeën aan die ingrijpen op die oorzaken en zo bij kunnen dragen aan het behoud van werknemers. Waar mogelijk putten we daarbij uit en refereren we aan bestaande initiatieven.

Vervolgens identificeren we wat voor die ideeën nodig en mogelijk is om ze op grotere schaal toe te passen ('katalysatoren'). Tot slot identificeren we de rode draden daarin, om tot de strategische adviezen te komen. Deze vijfslag van de reis van de medewerkers naar strategisch advies is hieronder schematisch weergegeven.



# Duiding van de uitkomsten: in opmaat naar het advies

## Drie elementen die van invloed zijn voor de adviezen

Voordat we op de bepalende factoren, hun oorzaken en oplossingen ingaan, introduceren we op de volgende pagina's drie onderwerpen die hiervoor van belang zijn:

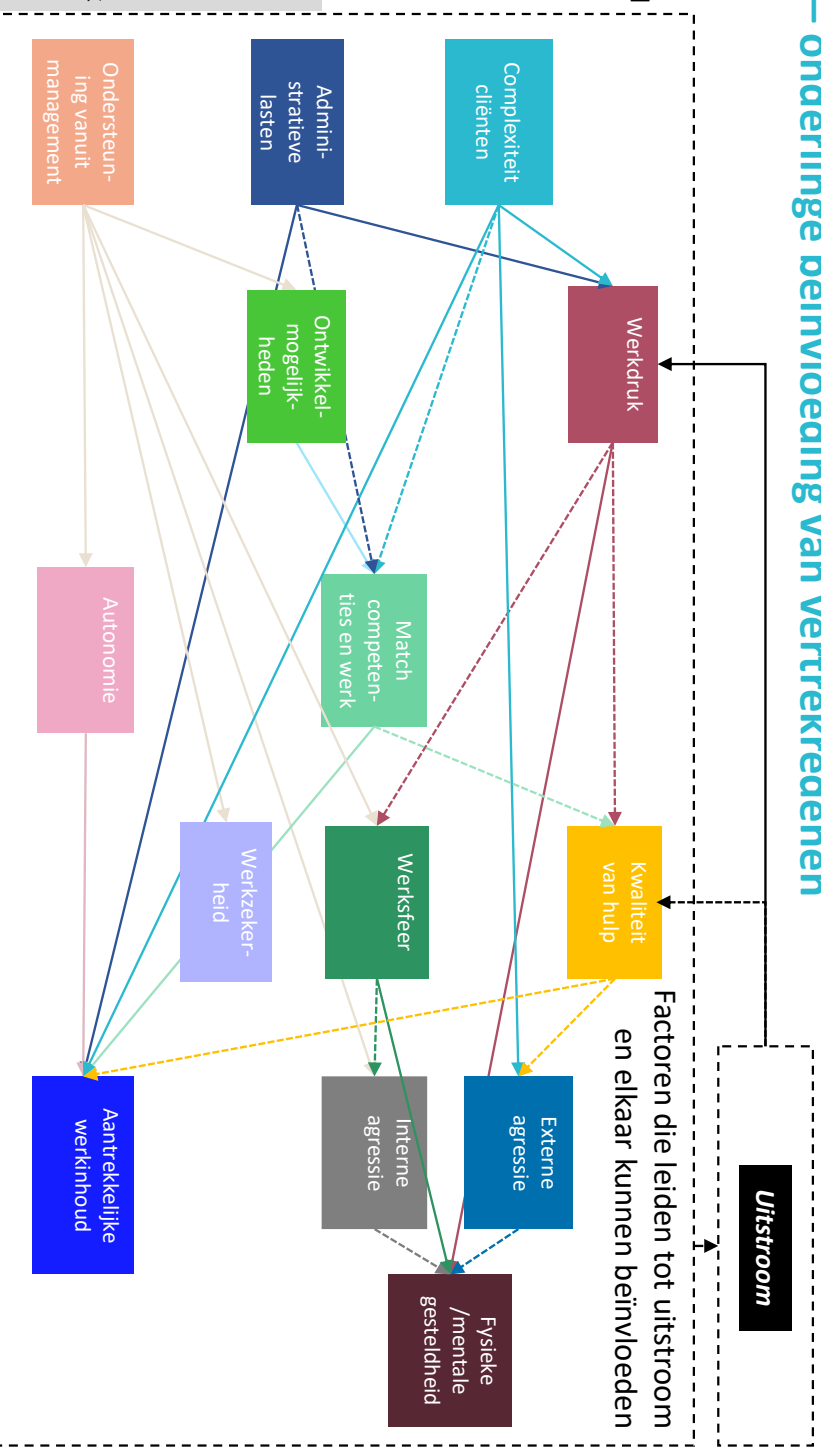
1. De uitkomsten van een systemische analyse, die in beeld brengt hoe de verschillende elementen die verband houden met vertrek van werknemers elkaar bovendien beïnvloeden.
2. De verdeling van bepalende factoren over motivatie- en hygiënefactoren, die beiden voldoende op orde moeten zijn om medewerkers te kunnen behouden.
3. Een analyse van het krachtenveld waarin werknemers, werkgevers, gemeenten en het Rijk zich begeven en wat dit betekent voor de ruimte die er voor oplossingen is.

# Duiding van de uitkomsten: in opmaat naar het advies

## 1. Systemische analyse – onderlinge beïnvloeding van vertrekredenen

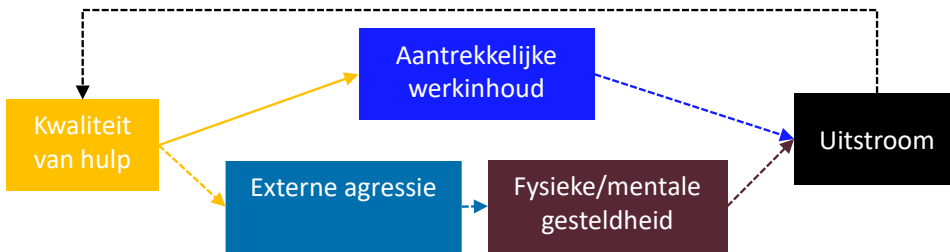
### Toelichting

- Dit figuur geeft een overzicht van de factoren die uitstroom van medewerkers in het sociaal domein in meer of mindere mate bevorderen, getuige deel A van deze rapportage.
- De pijlen geven aan welke factoren *elkaar* beïnvloeden, waarbij wordt uitgegaan van een 'positief' verband\*
  - Voorbeeld: hoe meer administratieve lasten, des te hoger de werkdruk
- Uitstroom *zelf* heeft echter weer effect op de werkdruk (hoger) en de kwaliteit van zorg (lager).
- Daardoor zijn twee vicieuze cirkels te identificeren, zie de volgende pagina voor nadere toelichting. In deze cirkels spelen twee dominante vertrekredenen (zie deel A) een centrale rol: werkdruk en een aantrekkelijke werkinhoud. Hierop ingrijpen met oplossingen, heeft dus niet alleen direct effect, maar draagt bovendien bij ook bij aan het verbreken van de vicieuze cirkels.



# Duiding van de uitkomsten: in opmaat naar het advies

## 1. Systemische analyse – werkdruk en kwaliteit van zorg

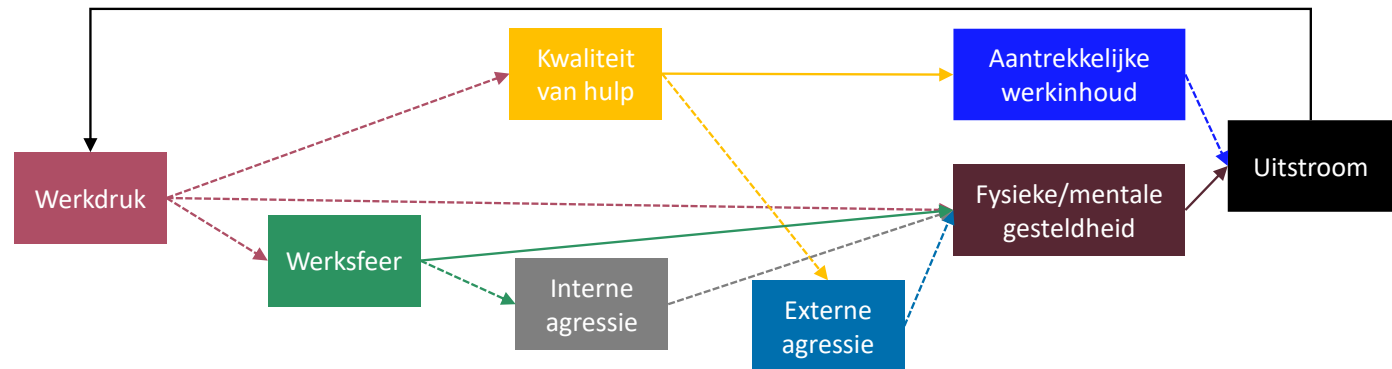


### De vicieuze cirkel van uitstroom en werkdruk

De hoge werkdruk in een organisatie kan ertoe leiden dat sfeer op de werkvloer omlaag gaat. De verslechterde werksfeer zorgt voor het frequenter voorkomen van interne agressie, wat vervolgens leidt tot een achteruitgang van de fysieke en mentale gesteldheid van medewerkers. Dit zorgt ervoor dat een van deze medewerkers uitstroomt. De afname van het aantal medewerkers zorgt op haar beurt weer voor een hogere werkdruk.

### De vicieuze cirkel van uitstroom en kwaliteit van hulp

Als de kwaliteit van geleverde hulp achteruit gaat, kan dit invloed hebben op de aantrekkelijkheid van de werkinhoud voor werknemers. Ook kan minder kwalitatieve hulpverlening leiden tot meer agressie vanuit cliënten, wat op haar beurt de gesteldheid van de medewerkers beïnvloedt. Een afname van de aantrekkelijkheid van de werkinhoud en de gesteldheid van de medewerkers kan beiden zorgen voor uitstroom. Het vertrek van ervaren medewerkers doet vervolgens de kwaliteit van hulp verder afnemen.



# Duiding van de uitkomsten: in opmaat naar het advies

## 2. Motivatie- en hygiënefactoren: Herzbergs twee-factor theorie

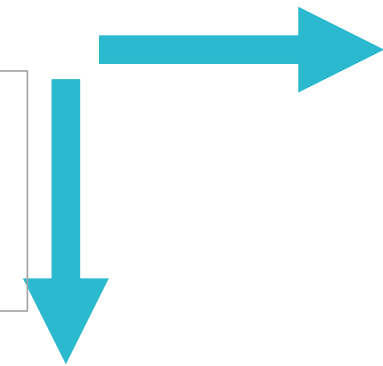
- Een belangrijke notie om mee te nemen in de totstandkoming van de adviezen is de 'twee-factor theorie' van Herzberg\*.
  - Deze stelt dat er enerzijds een set factoren is (**Motivatiefactoren**) die bijdraagt aan *tevredenheid* op het werk, terwijl een andere set factoren (**Hygiënefactoren**) bijdraagt aan *ontevredenheid*. Motivatiefactoren betreffen vooral het werk dat iemand doet. Hygiënefactoren betreffen veelal de omstandigheden waarin iemand werkt.
  - Het cruciale inzicht is dat de ontevredenheid niet het tegenovergestelde is van tevredenheid. Met andere woorden: afwezigheid van de motivatiefactoren leidt niet per se tot ontevredenheid. Vice versa geldt dat als de hygiënefactoren op orde zijn, dit niet gelijk leidt tot tevredenheid op het werk.
- Dit betekent bijvoorbeeld dat er enerzijds ontevredenheid kan bestaan over arbeidsvoorwaarden, zonder dat het verbeteren van deze voorwaarden leidt tot grote tevredenheid van werknemers.
- Je kunt één van beide dimensies dus niet compenseren via de ander. Zowel de motivatiefactoren als de hygiënefactoren moeten (voldoende) op orde zijn om te voorkomen dat werknemers uitstromen.

### Motivatiefactoren

- Uitdaging
- Inhoud van het werk
- Erkenning
- Verantwoordelijkheid
- Doorgroeimogelijkheden

### Hygiënefactoren

- Arbeidsomstandigheden
- Salaris
- Secundaire arbeidsvoorwaarden
- Baanzekerheid
- Beleid



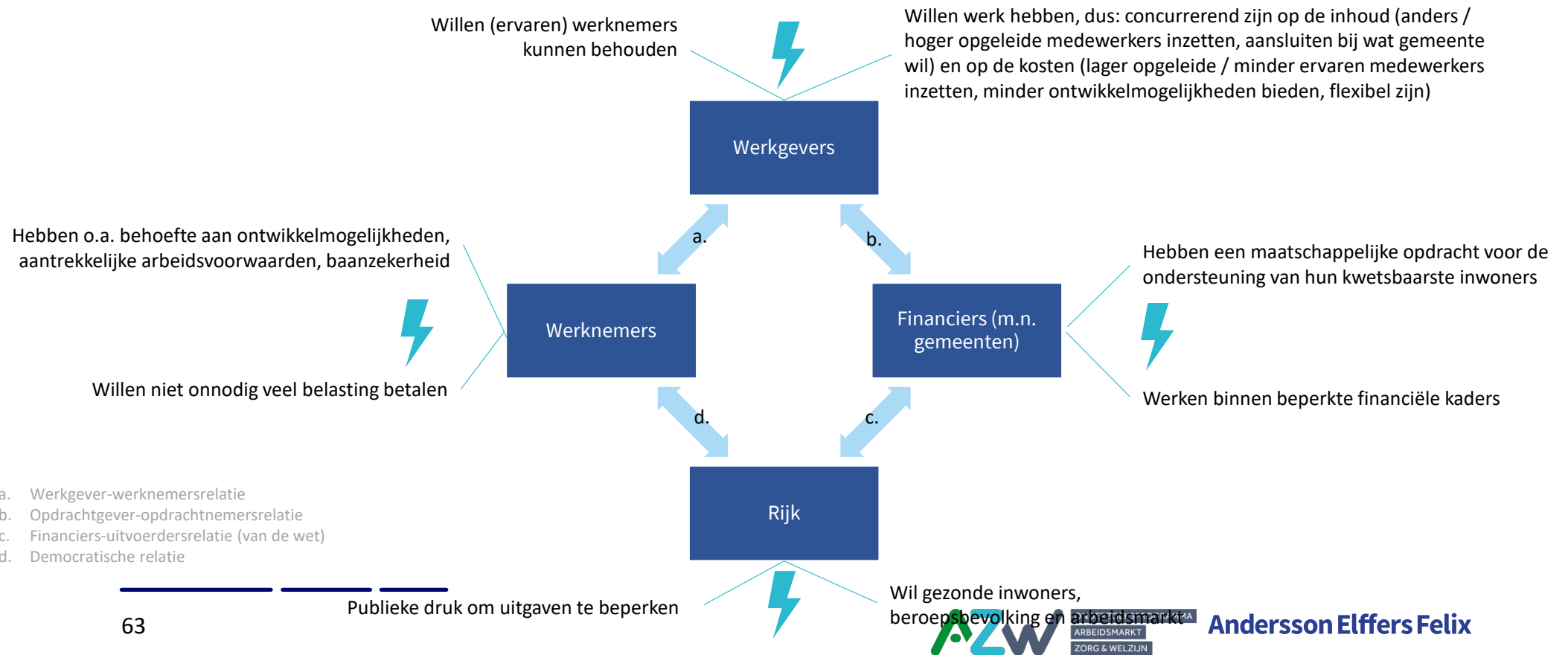
# Duiding van de uitkomsten: in opmaat naar het advies

## 3. Het krachtenveld rondom uitstroom van werknemers (1)

- In het sociaal domein zijn veel verschillende actoren: werkgevers, werknemers, financiers (m.n. gemeenten) en het Rijk, die alleen een relatie met elkaar hebben en bepaalde belangen hebben en randvoorwaarden kennen. Op de volgende pagina's zijn deze relaties, belangen en randvoorwaarden nader toegelicht.
- Dit schema maakt duidelijk dat alle betrokken partijen elkaar inhoudelijk in grote mate kunnen vinden, maar eenieder binnen financiële beperkingen opereert die het verwezenlijken hiervan beperkt.
- Wij zien de meeste kansen in het constructief met elkaar op zoek gaan naar de ruimte die dit krachtenveld biedt en vanuit de diverse rollen en verantwoordelijkheden samen te werken aan behoud van medewerkers.

# Duiding van de uitkomsten: in opmaat naar het advies

## 3. Het krachtenveld rondom uitstroom van werknemers (2)



# Oorzaken en oplossingen voor behoud van medewerkers

## Toelichting

- Op de volgende pagina's gaan we in op de belangrijkste factoren voor medewerkers om in het sociaal domein te gaan werken of uit het sociaal domein te vertrekken, en dragen we oplossingen aan (inclusief wat nodig is als katalysator om schaal en impact te realiseren):
  - Ondersteuning en aansturing door leidinggevende(n)
  - De inhoud en uitdaging van het werk
  - Ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden
  - Verdeling van de werkdruk
- Welke randvoorwaarden zijn hierbij van belang om op in te zetten?
- Vervolgens komen we tot een top-5 van de belangrijkste strategische adviezen om in te zetten op behoud van medewerkers in het sociaal domein.



# Oorzaken en oplossingen voor behoud van medewerkers

## Hygiënefactor: ondersteuning en aansturing door leidinggevende(n) (1)

### Toelichting en achterliggende oorzaken

Ondersteuning en aansturing door leidinggevende(n) is een hygiënefactor die valt onder arbeidsomstandigheden. Deze reden komt in de meeste onderzoeken als meest prominente vertrekreden naar voren en kan een bepalende rol spelen in het versterken van het 'leuke' en wegnemen van belemmeringen. Medewerkers voelen zich niet gehoord (voor hun wensen, ambities en zorgen), gesteund (na bijvoorbeeld voorvallen van agressie) en/of gewaardeerd (voor hun bijdrage en inzet). Hierbij geven medewerkers soms aan te weinig autonomie in hun werk te ervaren.

### Mogelijke achterliggende oorzaken:

- Gebrek aan leidinggevende capaciteiten. In het sociaal domein is veel sprake van professionals die doorgroeien naar leidinggevende functies, zonder dat ze hiervoor van huis uit de competenties in huis hebben.
- Het ontbreken van tijd om hier goed in te investeren. Bij werkgevers waarin sprake is van een hoge werkdruk hebben

mensen de neiging om zich in het 'primaire proces' terug te trekken en de focus op de korte termijn te leggen.

- Te grote focus op de bedrijfsvoering, vanwege de grote concurrentie of omdat het genereren van inkomsten prioriteit heeft. Bij werkgevers waarvoor dit het geval is, wordt een hoge doorstroom van medewerkers vermoedelijk vaak überhaupt niet als een probleem gezien.

### Welke oplossingen voor werkgevers zijn er?

- Om aan de eerste achterliggende oorzaak tegemoet te komen, is het nodig om te investeren in leiderschapskwaliteiten en bewustzijn van de invloed en mogelijkheden die zij hebben.
  - Onder meer via coaching of interne ontwikkeltrajecten voor leidinggevendenden. Het huis van werkvermogen richt zich bijvoorbeeld specifiek op het dialoog tussen werkgever en werknemer.

# Oorzaken en oplossingen voor behoud van medewerkers

## Hygiënefactor: ondersteuning en aansturing door leidinggevende(n) (2)

- Bewustzijn van leidinggevenden om te investeren in behoud van medewerkers – incl. mogelijkheden hoe – is van belang. Bijvoorbeeld om medewerkers meer te faciliteren en ruimte te geven om hun eigen ‘werkgeeluk’ na te streven en zo meer autonomie en erkenning te krijgen, of door zelfs de hele manier van werken in de organisatie hierop aan te passen. Een mooi initiatief dat hierop aansluit zijn de ‘geluksambassadeurs’ van Actief Zorg, die zich specifiek bezig houden met dit thema. [🔗](#)
- Voor organisaties waar de tweede (gebrek aan tijd) en/of derde oorzaak (laag op de prioriteitenlijst) spelen, biedt bovenstaande geen oplossing. Daarvoor zijn werkgever-overstijgende oplossingen nodig, om (1) leidinggevenden faciliteren en het zo simpel mogelijk maken om te investeren in behoud van medewerkers en (2) het investeringen in het behouden van medewerkers aantrekkelijker en meer ‘de norm’ te maken. Dit met het doel om het percentage van 48% van de werkgevers die aangeeft niet te investeren in behoud van medewerkers terug te dringen.

### Hoe kunnen deze oplossingen gefaciliteerd en/of opgeschaald worden?

- Actielearnetwerk: maak, omdat dit de meest dominante factor is, initiatieven die gericht zijn op het tegemoet komen aan deze hygiënefactor prioriteit en breng hun waardevolle elementen breed voor het voetlicht bij werkgevers.
- Branches:
  - Geef werkgevers handvatten voor goed werkgeverschap, door het faciliteren van training en coaching en verstrekken van instrumenten als hulpmiddel.
  - Introduceer een ‘norm voor goed werkgeverschap’, waarmee werkgevers een kwalificatie kunnen krijgen, die de keus voor een bepaalde werkgever aantrekkelijker kan maken. Hierbij kunnen voorwaarden aan de leidinggevenden (bijvoorbeeld scholing) en organisatie (bijv. aandacht ontwikkeling medewerkers) worden gesteld. Een dergelijke norm maakt het aantrekkelijker maken om te investeren in behoud, doordat je hierin wordt gefaciliteerd.

# Oorzaken en oplossingen voor behoud van medewerkers

## Hygiënefactor: ondersteuning en aansturing door leidinggevende(n) (3)

- Gemeenten (en andere financiers): voer met hen het gesprek over mogelijke vereisten van goed werkgeverschap en de borging in de relatie opdrachtgever- opdrachtnemer. De bovengenoemde norm zou hierin een rol kunnen spelen.

# Oorzaken en oplossingen voor behoud van medewerkers

## Motivatiefactor: de inhoud en uitdaging van het werk (1)

### Toelichting en achterliggende oorzaken

Ook de inhoud en uitdaging van het werk komt in alle onderzoeken terug en valt onder de motivatiefactoren van de Herzberg theorie. Medewerkers van het sociaal domein zijn 'inhoudsmensen': zij willen een zinvolle bijdrage leveren, iets wezenlijks voor een ander betekenen. Hoewel veel medewerkers de inhoud van het werk dan ook positief beoordelen, wordt dit voor een deel belemmerd, in het bijzonder door te weinig inhoudelijke uitdaging of afwisseling en te veel extra taken naast hun kerntaken (waarvan ze wél energie krijgen).

### Welke oplossingen voor werkgevers zijn er?

Er zijn verschillende oplossingen om het werk afwisselender en uitdagender te maken, denk aan:

- Afspraken tussen organisaties maken over tijdelijke uitwisseling van medewerkers zodat de omgeving waarin zij werken, meer gevarieerd wordt. Het kan ook baanoverstijgend

vormgegeven worden, waarbij medewerkers bij een overkoepelende organisatie in dienst zijn en zo bij afwisselende werkgevers kunnen werken, of een nieuwe werkgever kunnen proberen zonder hun bestaande baan kwijt te raken (zie bijvoorbeeld het initiatief De Werkgeverij) [↗](#)

- De werkgever kan het type hulpaanbod uitbreiden, zodat hun medewerkers meer diverse taken hebben (zolang de competenties van de medewerkers dit toestaan, zie hieronder)
- Ruimte voor medewerkers creëren om een aantal uur per jaar te besteden aan innovatieve werkwijzen of initiatieven te ontwikkelen (vergelijk met de zogenoemde *moonshots* in de ICT-wereld).
- Verkennen met medewerkers of zij meer verantwoordelijkheid willen, zodat het werk voor hen uitdagender wordt. Dit kan bijvoorbeeld het begeleiden van minder ervaren collega's zijn, of het gedeeltelijk overnemen van leidinggevende taken (zie ook volgende vertrekreden). Hier wordt al de nodige ervaring mee opgedaan, waar van geleerd kan worden.

# Oorzaken en oplossingen voor behoud van medewerkers

## Motivatiefactor: de inhoud en uitdaging van het werk (2)

Daarnaast zijn er mogelijkheden om medewerkers meer ruimte te geven zich aan de kerntaken te wijden:

- Inzetten van minder gekwalificeerd personeel voor de overige taken, zodat medewerkers meer tijd overhouden voor het werk waarvan zij energie krijgen (functiescheiding). Dit vereist overigens een maatwerk aanpak, waarin de behoefte van de medewerkers leidend is; waarvan iemand gelukkig wordt is natuurlijk erg persoonsafhankelijk.

- Het verminderen van de regeldruk. Voer met de betreffende opdrachtgever(s) gesprekken over welke administratie nu wel en niet werkelijk gebruikt wordt en hoe gezamenlijk een goede balans gevonden kan worden tussen administratie en voldoende sturingsinformatie bij de opdrachtgever.

- Bovenstaande oplossingen kunnen bevorderd worden wanneer medewerkers meer ruimte krijgen van hun werkgever om zelf de inhoud van hun werk vorm te geven. Zo kunnen medewerkers bijvoorbeeld bepaalde werkzaamheden van elkaar overnemen, of krijgen meer ruimte om de professional-clientrelatie zelf vorm te geven\*. Een mooi voorbeeld hiervan is het initiatief Hallo VIP van

\*Omdat werkgevers tegelijkertijd opdrachtnemer of gecontracteerd zijn, zijn de mogelijkheden hiervoor niet oneindig, maar ze worden tegelijkertijd nu ook niet volledig benut.

GGZ Delfland, waar teams de kans krijgen met elkaar te bepalen wat zij zouden willen veranderen.

## Hoe kunnen de oplossingen bij werkgevers gefaciliteerd en/of opgeschaald worden?

- Branches, VWS, gemeenten: maak het vraagstuk over hoe medewerkers meer ruimte en autonomie gegeven kunnen worden prioriteit. Dit vraagt om aandacht op de lange termijn, van alle betrokken partijen. Het sluit goed aan bij de kabinetsplannen die op Prinsjesdag zijn gepresenteerd om meer te investeren in autonomie en zeggenschap van medewerkers, met het oog het (blijven) werken in de zorg.

- Branches, VWS (Actieleernetwerk), gemeenten: breng initiatieven voor functiescheiding (zoals het initiatief *functiescheiding*

*teamassistenten*, uit ons eerdere onderzoek) onder de aandacht bij werkgevers en faciliteer hen waar nodig landelijk om de onderlinge samenwerking voor collectief werkgeverschap vorm te geven om medewerkers zo meer uitdaging te kunnen bieden.

# Oorzaken en oplossingen voor behoud van medewerkers

## Motivatiefactor: de inhoud en uitdaging van het werk (3)

Meer onderlinge afstemming tussen opdrachtgevers over wat er aan verantwoordingsinformatie gevraagd wordt, kan hier ook een bijdrage aan leveren.

- Branches: ga intensiever in gesprek over opleidingen om te bezien hoe meer aandacht besteed kan worden aan hoe het 'echte werk' eruitziet – dit helpt realistische verwachtingen scheppen.
- Branches, VWS/ programma Werken in de zorg en gemeenten: onderneem gezamenlijk activiteiten om het imago van het werk in het sociaal domein te vergroten (en daarmee de werktrots onder werknemers te versterken). Pak door op wat er nu al loopt en spits het voldoende toe op het sociaal domein.

# Oorzaken en oplossingen voor behoud van medewerkers

## Motivatiefactor: ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden (1)

### Toelichting en achterliggende oorzaken

Een derde reden die relatief veel invloed heeft (met name op vertrek), zijn de mogelijkheden die medewerkers voor hun ontwikkeling zien: zij zitten in een schaal, functie, rol of positie die te weinig perspectief op groei geeft. Dat heeft in elk geval twee oorzaken:

- Branche-specifiek: in sommige Cao's is slechts een beperkt aantal functieniveaus gedefinieerd, zodat medewerkers ook beperkt kunnen groeien.

- Werkgever-specifiek: het bovenstaande heeft werkgevers eroverigens niet per se van te weerhouden om ontwikkeling van hun medewerkers te prikkelen: het hoeft immers niet alleen tot uitging te komen in de functie. Het krachtenveld waarin de werkgever opereert [wordt](#) ook als reden genoemd: een werkgever wordt door (veelal) één of meer financiers (vooral gemeenten) gecontracteerd voor bepaalde taken (die medewerkers met bepaalde competenties) vragen, tegen een beperkte omzet. Dit plaatst een beperking op de inhoudelijke

en financiële ruimte die een werkgever heeft voor de ontwikkeling van zijn werknemers.

### Welke oplossingen voor werkgevers zijn er?

- Gebruik ontwikkelgesprekken met medewerkers om samen te zoeken naar welke ontwikkelmogelijkheden er wel zijn die aansluiten bij hun ambitie maar tegelijkertijd passen binnen de ruimte die de werkgever daarvoor heeft. Zo besteedt jeugdbescherming West vanaf dag één aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van haar werknemers. [↗](#)
- Geef medewerkers een ontwikkelbudget, met voldoende ruimte en autonomie om te bepalen hoe zij dit willen vormen.
- Voer het gesprek met gemeenten waarmee je een relatie hebt over het belang van ontwikkeling van medewerkers voor de kwaliteit van het werk die je als werkgever voor hen levert en verken hoe je hier samen aan kunt werken.

# Oorzaken en oplossingen voor behoud van medewerkers

## Motivatiefactor: ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden (2)

Hoe kunnen deze oplossingen gefaciliteerd en/of opgeschaald worden?

- Branches: denk na over loopbaanpaden waarmee je mensen langer vast kunt houden. Het faciliteren van loopbaanpaden die zich tijdelijk buiten de sector bewegen, kunnen ook van meerwaarde zijn. Kijk wat dit vraagt aan eventuele Cao-afspraken.
- Branches: voer het gesprek met gemeenten/ VNG over de (on)mogelijkheden om op de lange termijn investeringen in medewerkers te doen en om als opdrachtgevers en –nemers gezamenlijk te werken aan behoud van medewerkers in het sociaal domein. De VNG ontwikkelt bijvoorbeeld een Norm voor Opdrachtgeverschap, dit thema zou hierin een rol kunnen spelen.



# Oorzaken en oplossingen voor behoud van medewerkers

## Hygiënefactor: verdeling van de werkdruk (1)

### Toelichting en achterliggende oorzaken

Veel medewerkers geven aan dat teveel werk een reden was voor hun vertrek. Tegelijkertijd laat onderzoek zien dat juist ook te weinig werkdruk samenhangt met behoud van medewerkers. Beiden suggereren dat het vooral een gelijke verdeling van het werk is die helpt.

- De hoge werklast komt deels voort uit dat er sprake kan zijn van veel aanvullende taken bovenop de primaire taken.
- Ook komt het voor dat de werkwijze van de werkgever niet tegemoet komt aan de diversiteit in leeftijd en levensfasen. Denk hierbij aan oudere werknemers die niet meer goed in staat zijn om op dezelfde manier te werken, of jonge ouders waarvoor nacht- en avonddiensten moeilijker zijn.
- Het waarin de werkgever opereert, speelt echter krachtensveld ook een rol. Er is in veel sectoren een toename van het aantal cliënten (en dus werk). De opdrachtgevers / financiers zien zich gesteld voor het aangaan van hun maatschappelijke

verantwoordelijkheid hierin, maar moeten daar invulling aan geven met beperkte middelen. Dat kan leiden tot een toename van de werkdruk en tot vicieuze cirkels daarin (zie ook de systemische analyse op pagina's 49-50).

### Welke oplossingen voor werkgevers zijn er?

Bij 'De inhoud en uitdaging van het werk' en 'Ondersteuning en aansturing vanuit leidinggevende(n)' staat een aantal oplossingen genoemd die de werkdruk kunnen verlagen. Aanvullend daaraan zijn er de volgende oplossingen:

- Bij een ongelijke verdeling van de werkdruk binnen de organisatie, is het vooral van belang om deze goed te registreren en inzichtelijk te maken en het gesprek hierover te voeren tussen werkgevers en -nemers.

# Oorzaken en oplossingen voor behoud van medewerkers

## Hygiënefactor: verdeling van de werkdruk (2)

- Er zijn tal van manieren om het werk (bijvoorbeeld fysiek zwaar of complexere problematiek) en de roosters beter te matchen aan de behoeften van medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan het initiatief Minder werkdruk in de zorg. [↗](#)
- Mogelijk kunnen (nieuwe) lichtere functies worden ingezet om een deel van de taken over te nemen en kunnen in enkele branches ervaringsdeskundigen vaker worden ingezet.
- Ontsnappen aan het krachtenveld is lastig. De voornaamste oplossing is het voeren van het gesprek met financiers (met name gemeenten) hierover. Ook zij zijn immers niet gebaat bij personeelstekorten als gevolg van uitstroom.
- Branches en gemeenten/ VNG: maak afspraken over normen voor werkdruk – inclusief afspraken over hoe ermee om te gaan wanneer die overschreden worden. Dit kan als KPI fungeren bij de inkoop.

## Hoe kunnen deze oplossingen gefaciliteerd en/of opgeschaald worden?

- Branches: benut bestaande onderzoeken voor het inzichtelijk maken van (de verdeling van) werkdruk per aanbieder, denk bijvoorbeeld aan de werknemersenquête van het CBS. Ga met

# Beantwoording onderzoeksvragen

## 4. Wat is de top 5 van strategische adviezen op bovenstaande drie vragen? (1)

Individuele werkgevers kunnen de grootste impact hebben op het behouden van werknemers, gelet op wat de belangrijkste vertrekredenen zijn. In dit rapport hebben we dan ook concrete aanbevelingen gedaan over hoe werkgevers hierop in kunnen zetten.

Tegelijkertijd is het onderwerp te belangrijk en te structureel, om werkgevers niet te prikkelen en te faciliteren om het goede te doen. Op basis van wat daarvoor nodig is, komen we tot vijf strategische adviezen (incl. advies voor de AZW-commissie als opdrachtgever van dit onderzoek over hoe hierop in te zetten).

- 1 **Laat de feiten domineren in de zoektocht naar succesvolle oplossingen voor behoud van medewerkers.** In dit onderzoek zijn de relevante onderzoeken met elkaar vergeleken. Dit levert (opvallende) inzichten op om gericht te kunnen investeren in behoud van medewerkers. Denk onder meer aan ‘werkinhoud is leuk en tegelijkertijd één belangrijke vertrekreden’, ‘hoe lager de werkdruk, hoe hoger de kans op uitstroom’ en ‘loon, de arbeidsvoorwaarden en

agressie behoren niet tot de belangrijkste vertrekredenen’. **Zulke inzichten dienen aan de basis te liggen van gesprekken over hoe te investeren in behoud van medewerkers.**

In aanvulling daarop raden wij op een aantal onderdelen verdiepend onderzoek aan, zoals naar de groep die binnen 2 jaar uitstroomt en naar specifieke groepen (zoals jonge medewerkers), de rol die de contractvorm in vertrek speelt (aangezien circa 1 op de 4 vertrekkende medewerkers voor een uitzend-/uitleenbureau gaat werken), hoe werkdruk over en binnen organisaties verdeeld is en een verdieping op de analyse naar de vertrekredenen door het CBS.

- Dit sluit goed aan bij de kerntaak van de AZW-commissie om betrouwbare informatie over de arbeidsmarkt te ontsluiten. Maak concrete afspraken over hoe de inzichten worden gedeeld en benut aan de relevante gesprekstafels (bij werkgevers, binnen branches en landelijk).

# Beantwoording onderzoeksvragen

## 4. Wat is de top 5 van strategische adviezen op bovenstaande drie vragen? (2)

- 2 **Investeer in een professionaliseringstraject voor werkgevers.** Op elk van de vier belangrijkste vertrekredenen hebben werkgevers de grootste invloed. Tegelijkertijd zien we dat minder dan de helft van de werkgevers hierin investeert. Ook horen we in de praktijk dat hierin grote verschillen zijn en dat de keuzes van werkgevers die niet altijd weloverwogen lijken.

**Investeer daarom per branche in gesprekken hierover met werkgevers en faciliteer leidinggevenden om van elkaar te leren en te werken aan oplossingen.** Hierbij kunnen de oplossingsrichtingen voor werkgevers op de vier belangrijkste vertrekredenen uit dit rapport worden benut (bijvoorbeeld: uitdagende loopbaanpaden creëren en inzetten op het versterken van de autonomie van medewerkers).

Ontwikkel daarnaast een **'Stempel voor goed werkgeverschap'**, die inzichtelijk maakt wat goed werkgeverschap inhoudt. Twee aspecten zijn hierbij van belang: (1) ontwikkel het samen met werknemers en –gevers, om voor draagvlak te zorgen en (2) zorg voor ondersteuning om dit stempel te kunnen behalen, faciliteer werkgevers hierbij (o.a.

met de mogelijkheid voor leidinggevenden om zich te ontwikkelen en hen in staat te stellen het goede gesprek met hun werknemers te voeren). Hierbij is het van belang om aan te sluiten op bestaande initiatieven die goed werkgeverschap stimuleren. Doel: het percentage van 48% van de werkgevers waar niet wordt geïnvesteerd in behoud van medewerkers terugdringen en continu vanaf 'de werkvloer' werken aan het behoud van medewerkers.

Evenals bij professionals, wordt zo ook bij werkgevers ingezet op doorontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Dit kan het imago van de sector ten goede komen. Leer hierbij van initiatieven zoals het 'Investors in people', dat in onder andere Verenigd Koninkrijk een belangrijk keurmerk is. [↗](#)

**Kijk daarnaast of je de prikkel voor werkgevers om te investeren in behoud van medewerkers kunt vergroten.** De WRR doet in het rapport 'Het betere werk' een aantal aanbevelingen over 'goed werk-convenanten', werkcodes en innovatievouchers om te investeren in autonomie van werknemers ('grip op werk').

# Beantwoording onderzoeksvragen

## 4. Wat is de top 5 van strategische adviezen op bovenstaande drie vragen? (3)



- De leden van de AZW-commissie kunnen hier deels een rol in spelen door het gesprek met hun achterban te voeren over hoe werkgevers gefaciliteerd kunnen worden om van elkaar te leren en te investeren in oplossingen. De 'stempel voor goed werkgeverschap' vraagt echter ook om betrokkenheid van andere partijen en inzet op landelijk niveau. Wij raden aan om met het programma Werken in de Zorg te bezien hoe dit opgepakt kan worden.

- 3** Werk aan een 'ActielearnetwerkPlus'. Aangezien het succesvol investeren in behoud van medewerkers voor een groot deel maatwerk is op het niveau van de individuele werkgever, is het belang van het leren van elkaar en vertalen naar je eigen organisatie groot. Er gebeurt

al veel goeds. Het Actielearnetwerk speelt een belangrijke rol in het delen van goede voorbeelden, maar kan versterkt worden:

- Als een organisatie wil investeren in behoud van medewerkers, dan helpt het als zij **ondersteund kunnen worden om in te zetten op de belangrijkste vertrekredenen. Hierbij kunnen de oplossingsrichtingen uit dit rapport benut worden (🔗) en kan geprofiteerd worden van goede voorbeelden** waar het Actielearnetwerk zicht op heeft (bijv. om medewerkers beter te matchen op behoeften of het vergroten van hun autonomie). De ondersteuning kan bijvoorbeeld op verandermanagement focussen. Benut hierbij de ervaringen die er al zijn met landelijke ondersteuningpools (o.a. bij de VNG).
- Om te kunnen leren van wat werkt en wat niet, is **structurele monitoring van initiatieven van belang**. Vanuit het Actielearnetwerk kan hier aandacht voor gevraagd worden en ondersteund worden om dit vorm te geven. Een financieel perspectief hierop kan een extra prikkel voor werkgevers betekenen\*.

# Beantwoording onderzoeksvragen

## 4. Wat is de top 5 van strategische adviezen op bovenstaande drie vragen? (4)

- Wij raden de AZW-commissie aan om dit met het programma Werken in de Zorg te bespreken. Benut hierbij de inzichten uit de rode draden over wat van belang is om een initiatief te laten slagen en de reflectie uit het rapport 'Arbeidsmarkttekorten in het sociaal domein – inspiratie uit andere sectoren en landen' over wat ervoor nodig is om te profiteren van initiatieven elders en van elkaar te leren.

- 4 **Voer het gesprek met financiers / opdrachtgevers over de rol van de opdrachtgever- opdrachtnemersrelatie in het behoud van medewerkers in het sociaal domein en werk samen aan oplossingen.** We horen regelmatig dat de manier van financiering en inkoopvoorwaarden van invloed zijn op de uitstroom. Denk bijvoorbeeld aan korte termijncontracten, die zich vertalen in onzekerheid voor de werknemers en de manier van inkoop, financiering en registratie die de autonomie en de aandacht voor de kerntaken van werknemers beperken. **Investeer in het gesprek met de opdrachtgevers hierover (met name gemeenten en de VNG in**

**dit geval) en maak behoud van medewerkers in het sociaal domein een vast agendapunt in gesprekken tussen opdrachtgevers- en nemers.** In situaties waarin aanbesteed wordt, is dit gesprek tijdens de aanbestedingsprocedure niet (meer) mogelijk. Het is dus des te belangrijker om erin te investeren in aanloop ernaartoe, zodat het in een procedure een plaats kan krijgen.

**Bezie hoe dit zich verhoudt tot de norm van goed opdrachtgeverschap** die momenteel door de VNG wordt ontwikkeld en welke mogelijkheden er zijn om de bovenstaande knelpunten daarin te adresseren. Het behoud van medewerkers is een gezamenlijk belang, dat vraagt om een gezamenlijke aanpak. Kijk of je als opdrachtgevers en –nemers kunt komen tot een gezamenlijke ambitie om als medewerker maximaal 10% van de tijd aan registratie kwijt te zijn.

- De AZW-commissie Sociaal Domein kan hier goed een rol in pakken door dit vanuit de branches te agenderen in gesprek met gemeenten en VNG.

# Beantwoording onderzoeksvragen

## 4. Wat is de top 5 van strategische adviezen op bovenstaande drie vragen? (5)

- 5 **Maak behoud van medewerkers in het sociaal domein – en specifiek de top-4 vertrekredenen - landelijk prioriteit.** Er zijn momenteel diverse relevante ontwikkelingen, zoals een toekomstagenda over het brede sociaal domein en de plannen die op Prinsjesdag zijn gepresenteerd om meer te investeren in de zorg en de inzet van een SER-commissie. Het is van belang dat deze zich ook richten op behoud van medewerkers in het sociaal domein, aangezien dit één van de grootste vraagstukken voor de komende jaren is. **Zorg dat minimaal wordt geïnvesteerd in de belangrijkste vier vertrekredenen.** De oplossingsrichtingen uit dit rapport kunnen daarbij worden benut.
- De AZW-commissie Sociaal Domein kan hier een rol in spelen door bij het delen van de inzichten uit dit rapport te agenderen hoe de top-4 vertrekredenen landelijk prioriteit kunnen worden.

**Tot slot:** het behouden van medewerkers in het sociaal domein is een urgent thema, dat de komende jaren alleen maar urgenter wordt. Met de adviezen op de vorige pagina's hopen wij te bereiken dat het onderwerp bovenaan de agenda's komt en een ieder hier vanuit zijn eigen rol in gezamenlijkheid aan werkt. Dat is niet eenvoudig en vraagt om een langdurige aanpak, die veelal 'bottom-up' plaatsvindt - vanuit de organisaties zelf.

Wij hopen met dit rapport de nodige feitelijke inzichten te geven om de meest relevante oorzaken in te zetten en handvatten te bieden voor een aantal 'quick wins' (met de initiatieven en adviezen voor werknemers) en de meer lange termijn aanpak die nodig zal zijn om succesvol in te zetten op behoud van medewerkers in het sociaal domein.

Negen op de tien medewerkers in het sociaal domein geeft aan de inhoud van het werk leuk te vinden. Daar spreekt passie uit. Dit vormt een mooi en krachtig vertrekpunt.

# Oorzaken en oplossingen voor behoud van medewerkers

## De adviezen in het licht van branche-specifieke kenmerken

Aan het eind van deel A reflecteerden we op de verschillen in uitkomsten tussen branches. We constateerden dat de branches in sommige aspecten op elkaar leken, maar er soms ook grote onderlinge verschillen bestonden.


In deze afsluitende paragraaf reflecteren we op deze verschillen in het licht van de voorgaande adviezen en concrete oplossingen.

### Omvang van de uitstroom

Voor alle branches betekent de grote mate van uitstroom van medewerkers een forse opgave. Tegelijkertijd is de omvang van de uitstroom voor de **thuiszorg** veel groter dan voor de overige branches. Hier is de **urgentie** mogelijk het grootst. In deze sector is **werksfeer en samenwerking** een bovengemiddeld prominente vertrekreden. Omdat het de enige sector is waarin dit het geval is, hebben we hierop geen concrete oplossingen voor werknemers geïdentificeerd. Dit is

wel het geval voor enkele andere relevante vertrekredenen voor deze branche, zie de volgende pagina.

### Genomen maatregelen

In de **jeugdzorg** is het aantal werkgevers dat aangeeft nog geen maatregelen te hebben genomen veel groter dan in de andere branches. Dat duidt op een grote urgentie, maar mogelijk ook op **potentie** in het behalen van resultaten. Prominente vertrekredenen voor de jeugdzorg zijn inhoud van het werk, ervaren gebrek aan autonomie, werkdruk en de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden). Voor werkgevers is daarmee mogelijk inspiratie te halen uit de concrete oplossingen voor deze vertrekredenen (  en verder), maar ook strategische adviezen 2 ('Investeer in een professionaliseringstraject voor werkgevers') en 3 ('werk aan een ActieleernetwerkPlus') zijn voor deze branche extra relevant.



# Oorzaken en oplossingen voor behoud van medewerkers

## De adviezen in het licht van branche-specifieke kenmerken (2)

### Vertrekredenen

- Naast de jeugdzorg, speelt de inhoud van het werk ook in het **sociaal werk** een bovengemiddeld grote rol ten opzichte van de andere branches. Voor werkgevers in deze branche(s) kunnen de geboden concrete oplossingen om aan deze vertrekreden tegemoet te komen, van waarde zijn (🔗). Ook staan er in het overzicht van kansrijke initiatieven (🔗) een aantal opgenomen die op deze vertrekreden inhaken.
- Voor **sociaal werk**, **geestelijke gezondheidszorg** en **jeugdzorg** speelt een gebrek aan autonomie een bovengemiddeld rol als vertrekreden. Dit haakt het meest aan op ondersteuning en aansturing door leidinggevende(n) als vertrekreden, waarvoor we een aantal concrete oplossingen geboden hebben (🔗). Hiervoor zijn enkele kansrijke initiatieven opgenomen (🔗). Ook strategisch advies 2 ('Investeer in een professionaliseringstraject voor werkgevers') kan voor deze branches in het bijzonder van waarde zijn.
- Het aandeel werknemers dat een (te) hoge werkdruk ervaart, is in de **GGZ**, **gehandicaptenzorg** (en jeugdzorg) bovengemiddeld hoog. Voor werkgevers in deze branches kunnen de concrete oplossingen die hiervoor geboden zijn (🔗) van waarde zijn. Daarnaast hebben we enkele kansrijke initiatieven op dit thema opgenomen (🔗). Ook strategisch advies 4 ('Voer het gesprek met financiers / opdrachtgevers ...') is extra relevant voor deze branches.
- Agressie jegens medewerkers (intern dan wel extern) komt als directe vertrekreden weliswaar niet terug, maar komt in **thuiszorg**, **gehandicaptenzorg**, **GGZ** en **kinderopvang** bovengemiddeld vaak voor. Het is vervolgens vooral belangrijk hoe werkgevers daarmee omgaan, zie de concrete oplossingen bij 'ondersteuning en aansturing door leidinggevende(n)' (🔗). Ook hiervoor zijn kansrijke initiatieven opgenomen (🔗) en kan strategisch advies 2 voor deze branches in het bijzonder van waarde zijn.



## Adresgegevens

 @AEF\_NL

 Andersson Elffers Felix

 Mail@aef.nl

Maliebaan 16

Postbus 85198

3508 AD Utrecht

(030) 236 30 30 

www.aef.nl 



**Andersson Elffers Felix**



ONDERZOEKSPROGRAMMA  
ARBEIDSMARKT  
ZORG & WELZIJN

*Bijlagen*

# I. Verantwoording

## Aanleiding, doel en onderzoeksvragen

Om gericht te kunnen investeren in duurzame inzetbaarheid van medewerkers in het sociaal domein, is meer zicht nodig op de redenen om voor een baan in het sociaal domein te kiezen en op de redenen voor vertrek van medewerkers.

Adviesbureau Andersson Elffers Felix (AEF) heeft daarom onderzoek gedaan naar de reis van de werknemer door het sociaal domein.

Doel van het onderzoek was om meer zicht te krijgen op de 'afslagen' die medewerkers nemen bij in- en uitstroom. Dit om:

- aanknopingspunten te bieden om te investeren in behoud van medewerkers;
- goede voorbeelden van behoud van medewerkers te verzamelen die aansluiten op deze aanknopingspunten;
- en strategische adviezen op te stellen die daadwerkelijk bijdragen aan het arbeidsmarkt vraagstuk in het sociaal domein.

Delegerend opdrachtgever was de commissie Sociaal Domein van het AZW, bestaande uit bestuurders en beleidsmedewerkers van de sociale partners.

De commissie Sociaal Domein van het AZW heeft de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Wat motiveert nieuwe werknemers om (wel of niet) in het sociaal domein te gaan werken?
2. Welke goede voorbeelden zijn er van behoud van werknemers in het sociaal domein?
3. Wat zijn vertrekredenen van werknemers die (vroegtijdig) het sociaal domein verlaten?
4. Wat is de top 5 van strategische adviezen op bovenstaande drie vragen?

# I. Verantwoording

## Gehanteerde aanpak (1/3)

Centraal in de aanpak stond het werken naar adviezen die gegrond zijn in een begrip van de werkelijkheid. De aanpak bestond uit drie onderdelen:

- A. Een grondige analyse van de dynamiek als startpunt: welke patronen en drijfveren zien we?
- B. Tellen én vertellen: begrip van de oorzaken is noodzakelijk voor een goed advies
- C. Werkbare adviezen die een verschil maken

### A. Een grondige analyse van de dynamiek als startpunt

Een goed begrip van de dynamiek in de sector en van de onderliggende drijvers was van belang om tot effectieve en werkbare oplossingen te kunnen komen. De beschikbare cohortanalyse uit het CBS-onderzoek bood zicht op deze dynamiek. In dit onderzoek zijn de werknemers in het sociaal domein voor een periode van 5 jaar gevolgd waardoor collectieve reizen van medewerkers in kaart zijn gebracht. We hebben dit

onderzoek gebruikt om de patronen van medewerkers in kaart te brengen van instroom tot uitstroom (of behoud). Tevens hebben we de omvang van deze bewegingen in kaart gebracht: hoeveel mensen stromen er in, door en uit? Het resultaat was de collectieve reis van werknemers in het sociaal domein.

### B. Tellen én vertellen

Het was van belang om niet alleen inzichtelijk te maken *welke* arbeidsmarktbevingen zich in het sociaal domein voordoen, maar ook *waarom* ze plaatsvinden. In elke fase van de collectieve reizen van medewerkers zijn tal van mogelijke oorzaken van (niet-duurzame) instroom of uitstroom. We hebben gekeken naar zowel instroom als uitstroom omdat de oplossingen voor behoud van werknemers zowel liggen bij het wegnemen van oorzaken van uitstroom als het versterken van redenen om te blijven.

# I. Verantwoording

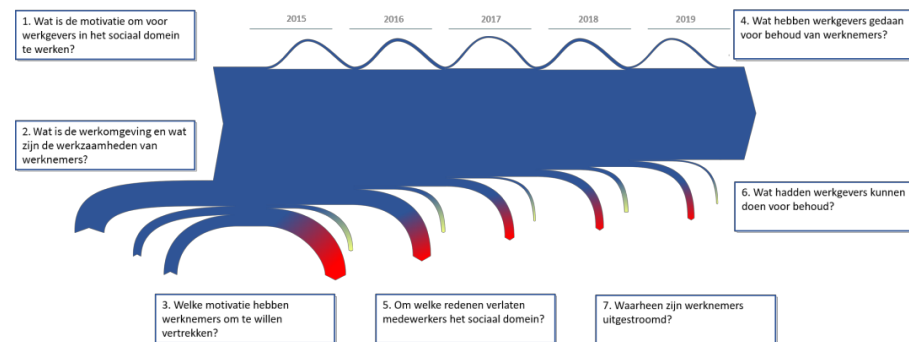
## Gehanteerde aanpak (2/3)

De resultaten van deze verschillende onderzoeken worden samengebracht in zeven thema's die een volgorde van plekken kennen in de collectieve reis van de medewerker:

1. Wat is de motivatie om voor werkgevers in het sociaal domein te werken?
2. Wat is de werkomgeving en wat zijn de werkzaamheden van werknemers?
3. Welke motivatie hebben werknemers om te willen vertrekken?
4. Wat hebben werkgevers gedaan voor behoud van werknemers?
5. Om welke redenen verlaten medewerkers het sociaal domein?
6. Wat hadden werkgevers kunnen doen voor behoud?
7. Waarheen zijn werknemers uitgestroomd?

De tweede onderzoeksstap levert een gedetailleerde beschrijving

op van de drijvers om (niet) in te stromen, dan wel (niet) uit te stromen.



# I. Verantwoording

## Gehanteerde aanpak (3/3)

### C. Werkbare adviezen die een verschil maken

Om de verbinding te leggen tussen de ervaringen in de collectieve reis van medewerkers en de acties die momenteel al ingezet worden op behoud van werknemers, hebben we allereerst gebruik gemaakt van het 'koploperoverzicht' van het Actieleernetwerk. Op basis van de dynamiek in het sociaal domein en de oorzaken daarvan, de initiatieven die zich richten op behoud van medewerkers en een analyse van relevante documentatie over de trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor de arbeidsmarkt in het sociaal domein hebben we een eerste beeld gevormd van wat nodig is om medewerkers in het sociaal domein te behouden.

Dit eerste beeld namen we mee als 'voeding' voor de gesprekken met experts. We toetsten onze bevindingen bij hen en haalden input op om te komen tot gedragen strategische adviezen. Bij deze gesprekken sloten werkgevers per branche aan zodat ervaringen op de werkvloer werden meegenomen.

We ronden de laatste onderzoeksstap af door de bevindingen uit voorgaande stappen samen te brengen in vijf strategische adviezen. Deze adviezen hebben we getoetst bij de commissie Sociaal Domein, waarna we de bevindingen, conclusies en strategische adviezen in een compact en visueel aantrekkelijk rapport hebben gegoten.

# I. Verantwoording

## Onderzoeksmethodiek: overzicht

### Methoden per onderzoekstap

In dit traject hebben we verschillende onderzoeksmethodieken gehanteerd om tot een gedegen, kwantitatief en kwalitatief onderbouwd rapport te komen. Per onderzoekstap zijn de volgende methoden toegepast:

- A. Feitelijke bevindingen** gebaseerd op literatuuronderzoek, deskresearch en data-analyse.
- B. Duiding van de bevindingen** door middel van verdieping op deskresearch en interviews met leden van de AZW-commissie Sociaal Domein en werkgevers vanuit de verschillende branches.
- C. Conclusies** op basis van de duiding. Met de leden van de AZW-commissie Sociaal Domein worden deze gezamenlijk vastgesteld. Strategische adviezen van AEF die in een afsluitende bijeenkomst geconcretiseerd worden.

We werken deze methoden op de volgende pagina's nader uit.



# I. Verantwoording

## Onderzoeksmethodiek: A. Feitelijke bevindingen: gehanteerde bronnen en bewerkingen (1)

A. Arbeidsmarktproblematiek in de sector Zorg en Welzijn	
<b>Bron</b>	TNO
<b>Jaar</b>	2019
<b>Afbakening</b>	Sector zorg en welzijn
<b>Overige opmerkingen</b>	-
<b>Bewerkingen AEF</b>	Alleen sectoren in het sociaal domein zijn meegenomen in de analyse*

B. Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden	
<b>Bron</b>	TNO
<b>Jaar</b>	2019
<b>Afbakening</b>	Volledige arbeidsmarkt
<b>Overige opmerkingen</b>	-
<b>Bewerkingen AEF</b>	-

# I. Verantwoording

## Onderzoeksmethodiek: A. Feitelijke bevindingen: gehanteerde bronnen en bewerkingen (2)

C. Factsheet – Eerste resultaten structureel landelijk uitstroomonderzoek	
<b>Bron</b>	RegioPlus
<b>Jaar</b>	2019
<b>Afbakening</b>	Sector zorg en welzijn
<b>Overige opmerkingen</b>	Onderzoek op basis van 250 zorg- en welzijnsorganisaties
<b>Bewerkingen AEF</b>	Gegevens over ziekenhuizen zijn buiten beschouwing gelaten i.v.m. scope.

D. Uitstroom uit zorg en welzijn breed naar andere baancohort 1e kwartaal 2016, branche, SBI, 2e kwartaal 2016 - 3e kwartaal 2019	
<b>Bron</b>	CBS
<b>Jaar</b>	2019
<b>Afbakening</b>	Sector zorg en welzijn
<b>Overige opmerkingen</b>	-
<b>Bewerkingen AEF</b>	Alleen sectoren in het sociaal domein zijn meegenomen in de analyse*

# I. Verantwoording

## Onderzoeksmethodiek: A. Feitelijke bevindingen: gehanteerde bronnen en bewerkingen (3)

E. Waarom vertrekken medewerkers uit de zorg?	
Bron	Pensioenfonds Zorg en Welzijn
Jaar	2018
Afbakening	Sector zorg en welzijn
Overige opmerkingen	-
Bewerkingen AEF	-

F. Werkbeleving en uitstroom van werknemers in sociaal domein	
Bron	CBS
Jaar	2020
Afbakening	Sociaal domein
Overige opmerkingen	<p>Door (persoons)kenmerken van medewerkers en hun antwoorden in de AZW Werknemersenquête (2019) te koppelen aan het gegeven of werknemers uit het sociaal domein gestroomd zijn (zie 'Cohort analyse'), heeft het CBS zicht op de kenmerken die bepalend zijn voor de kansen dat medewerkers uitstromen.</p> <p>In 2019 hebben twee metingen van de werknemersenquête (WNE) plaatsgevonden. In deze analyse is de 1e meting gebruikt.</p> <p>In dit onderzoek is gebruik gemaakt van steekproefgegevens. Een steekproef is nooit helemaal representatief voor de populatie. Om hiervoor te corrigeren is gebruik gemaakt van gewichten.</p>
Bewerkingen AEF	-

# I. Verantwoording

## Onderzoeksmethodiek: A. Feitelijke bevindingen: gehanteerde bronnen en bewerkingen (4)

G. Werkgeversenquête zorg en welzijn	
<b>Bron</b>	AZW
<b>Jaar</b>	2019
<b>Afbakening</b>	Sector zorg en welzijn
<b>Overige opmerkingen</b>	-
<b>Bewerkingen AEF</b>	Alleen sectoren in het sociaal domein zijn meegenomen in de analyse*. Gemiddeldes zijn door AEF berekend, waarbij gecorrigeerd is voor de aantallen werknemers in de verschillende branches.

H. Werknemersenquête zorg en welzijn	
<b>Bron</b>	AZW
<b>Jaar</b>	2019
<b>Afbakening</b>	Sector zorg en welzijn
<b>Overige opmerkingen</b>	-
<b>Bewerkingen AEF</b>	Alleen sectoren in het sociaal domein zijn meegenomen in de analyse*. Gemiddeldes zijn door AEF berekend, waarbij gecorrigeerd is voor de aantallen werknemers in de verschillende branches.

# I. Verantwoording

## Onderzoeksmethodiek: A. Feitelijke bevindingen: gehanteerde bronnen en bewerkingen (5)

I. Cohortanalyse; uitstroom van werknemers uit het sociaal domein, 1ste kwartaal 2015 - 1ste kwartaal 2020

Bron	Jaar	Afbakening	Overige opmerkingen	Bewerkingen AEF
CBS	2020	Sociaal domein		-
			Het CBS heeft gekeken naar arbeidsmobiele bewegingen van het cohort medewerkers in het sociaal domein werkzaam op 31 maart 2015.	
			Een arbeidsmobiele beweging wordt geclassificeerd als 'Uitstroom uit het sociaal domein en uit de sector zorg en welzijn', 'Uitstroom uit het sociaal domein, maar binnen de sector zorg en welzijn' of 'Uitstroom uit de huidige branche in het sociaal domein naar een andere branche in het sociaal domein'.	
			Een medewerker behoort na een arbeidsmobiele beweging niet langer tot het cohort.	

\*Zie 'methodologische keuzes' voor de gehanteerde afbakening van het sociaal domein.

# I. Verantwoording

## Onderzoeksmethodiek: A. Feitelijke bevindingen: gebruikte bronnen per onderdeel

### Collectieve reis van de werknemers van het sociaal domein

I. Cohortanalyse; uitstroom van werknemers uit het sociaal domein, 1ste kwartaal 2015 - 1ste kwartaal 2020 (CBS, 2020)

#### 1. Waarom iemand in het sociaal domein wil werken

H. Werknemersenquête zorg en welzijn (AZW, 2019)

#### 2. Werkomgeving en werkzaamheden

H. Werknemersenquête zorg en welzijn (AZW, 2019)

G. Werkgeversenquête zorg en welzijn (AZW, 2019)

B. Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (TNO, 2019)

#### 3. Motivatie om te vertrekken

A. Arbeidsmarktproblematiek in de sector Zorg en Welzijn (TNO, 2019)

#### 4. Wat werkgevers doen voor behoud van werknemers

G. Werkgeversenquête zorg en welzijn (AZW, 2019)

#### 5. Waarom werknemers het sociaal domein verlaten

C. Uitstroomonderzoek (RegioPlus, 2019)

E. Waarom vertrekken medewerkers uit de zorg? (Pensioenfonds Zorg en Welzijn, 2018)

F. Werkbeleving en uitstroom van werknemers in het sociaal domein (CBS, 2020)

#### 6. Wat hadden werkgevers kunnen doen?

C. Uitstroomonderzoek (RegioPlus, 2019)

#### 7. Waarheen zijn de werknemers uitgestroomd?

F. Werkbeleving en uitstroom van werknemers in het sociaal domein (CBS, 2020)

D. Uitstroom uit zorg en welzijn breed naar andere baancohort 1e kwartaal 2016, branche, SBI, 2e kwartaal 2016 - 3e kwartaal 2019 (CBS, 2019)

# I. Verantwoording

## Onderzoeksmethodiek: B. Duiding van bevindingen: gesprekspartners en -leidraad

### Gesprekspartners

Naam	Organisatie
Lia van Galen	Actiefzorg
Karen Hofstede en Wijnand Vossestein	Actieleernetwerk
Henri van Boxtel	Dimence Groep
Erik Dannenberg en Tanja Willemsen	Divosa
Kitty Poppelaars en Maaike van der Aar	FNV
Sander Wesdorp	GGZ Nederland
Yolande van Aspert	Jeugdzorg Nederland
Joost Trienekens en Mark Neefs	Ministerie van VWS
Kees Gillis en Candy Smit	Nederlandse vereniging voor doktersassistenten
Jorrit Berenschot	Sociaal Werk Nederland
Hans Buijning	Zorghuis

### Gespreksleidraad

1. Toetsen van uitkomsten reis van de medewerkers
  - Zijn patronen en drijfveren helder en herkenbaar? Kunnen de uitkomsten nog nader geduid worden?
2. Ophalen van kansrijke initiatieven
  - Weet je van / missen we nog kansrijke initiatieven die hier goed op inspelen?
3. Ophalen van input voor advies
  - Wat is nodig om succesvol te investeren in behoud van personeel in het sociaal domein, gegeven de patronen en drijfveren van medewerkers om al dan niet te kiezen voor de sector (zie gespreksplaat)?
  - Denk hierbij o.a. aan inhoud (welk type initiatieven is nodig) als randvoorwaarden (verantwoordelijkheden, hoe hebben we het met elkaar georganiseerd, etc.)
  - Wat heeft zich al bewezen te werken, wat juist niet?
  - T.b.v. concreet handelingsperspectief: wat is een belangrijke eerste stap hierbij? Wie is hiervoor aan zet (partners uit commissie, maar ook breder)?

# I. Verantwoording

## Methodologische keuzes

### Afbakening sociaal domein

Een definitie van het sociaal domein verschilt nogal eens per onderzoek. Om tot algehele conclusies en gemiddelde percentages voor het sociaal domein te komen hebben we voor dit rapport de volgende branches tot het sociaal domein gerekend:

- Geestelijke gezondheidszorg
- Huisartsen (excl. gezondheidscentra)
- Thuiszorg (waar mogelijk excl. verpleging en verzorging)
- Gehandicaptenzorg
- Kinderopvang
- Jeugdzorg
- Sociaal werk
- Overige zorg en welzijn

Niet elk aangehaald onderzoek hanteert overigens precies dezelfde indeling.

De gehanteerde begrippen tussen (en zelfs binnen) deze onderzoeken overlappen. Dit betekent dat ‘inhoud van werk’ in twee onderzoeken anders geïnterpreteerd kan zijn, maar ook dat een vertrekreden in één van de onderzoeken zowel onder ‘inhoud van werk’ als ‘werkdruk’ kan vallen.

Om hier goed mee om te gaan hebben we bij de verschillende onderzoeken gekeken naar de precieze invulling van deze begrippen. Zo zagen we bijvoorbeeld dat onder ‘inhoud van het werk’ in één onderzoek\* de manier van werken/aansturing viel. Door – waar mogelijk – in kaart te brengen waar de begrippen in de verschillende onderzoeken voor stonden hebben we ze gevangen door en gecategoriseerd naar de vertrekredenen die in deze rapportage gehanteerd zijn. De verschillen in definities/aanpak tussen de gebruikte onderzoeken zijn op deze manier meegenomen in de conclusies en het uiteindelijke advies.