

Van uitstroom naar behoud in de sector zorg en welzijn

Een verdieping naar de uitstroomredenen in verschillende functiegroepen in de regio Utrecht

Maud Lemmelijn
Art van Schaaijk



NIVEL
Kennis voor betere zorg

Het Nivel levert kennis om de gezondheidszorg in Nederland beter te maken. Dat doen we met hoogwaardig, betrouwbaar en onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek naar thema's met een groot maatschappelijk belang. 'Kennis voor betere zorg' is onze missie. Met onze kennis dragen we bij aan het continu verbeteren en vernieuwen van de gezondheidszorg. We vinden het belangrijk dat mensen in staat zijn om deel te nemen aan de samenleving. Ons onderzoek draait uiteindelijk om de vraag hoe we de zorg voor de patiënt kunnen verbeteren. Alle onderzoeken publiceert het Nivel openbaar, dat is statutair vastgelegd.

Juli 2023

ISBN 978-94-6122-808-6

030 272 97 00

nivel@nivel.nl

www.nivel.nl

© 2023 Nivel, Postbus 1568, 3500 BN UTRECHT

Gegevens uit deze uitgave mogen worden overgenomen onder vermelding van Nivel en de naam van de publicatie. Ook het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning in artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Voorwoord

Voor u ligt een verdieping van het landelijk uitstroomonderzoek van Presearch en RegioPlus voor de RegioPlus regio Utrecht (Utrecht, Amersfoort-Eemland en Gooi & Vechtstreek).

Aanleiding voor dit onderzoek is de almaar groeiende kloof tussen de vraag en het aanbod naar zorgpersoneel. Om deze kloof te verkleinen en de duurzaamheid van de arbeidsmarkt in de gezondheidszorg te verbeteren, is het van belang niet alleen aandacht te besteden aan het bevorderen van de instroom, maar ook het beperken van de uitstroom. Daarom wordt in dit rapport onderzocht welke patronen te ontdekken zijn in de uitstroom van medewerkers uit zorgorganisaties. Hierbij wordt gekeken welke verschillen er zijn in uitstroomredenen voor werknemers met verschillende persoonskenmerken (leeftijd en aantal jaar werkervaring), baankenmerken (functieniveau en contractsoort) en het type uitstroom (werkgever uitstroom, branche uitstroom of sector uitstroom). Tevens worden zes grotere functiegroepen uitgelicht. Door deze inzichten kunnen gerichtere maatregelen getroffen worden door zorgorganisaties om uitstroom te beperken.

Utrecht, juli 2023

Maud Lemmelijn
Dr. Art van Schaijk

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	5
1 Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Doel	6
2 Methoden	8
2.1 Populatie	8
2.2 Vragenlijst	8
2.3 Onderzoek	10
3 Resultaten	11
3.1 Persoons- en baankenmerken	11
3.2 Grote beroepsgroepen uitgelicht	15
4 Conclusie	24
Literatuur	26
Bijlage A Hoofdredenen uitstroom	27

Samenvatting

Het verkleinen van de uitstroom van zorgpersoneel is een van de mogelijke oplossingen voor de almaar groeiende kloof tussen de vraag en het aanbod van personeel in de sector zorg en welzijn. Om uitstroom gericht tegen te kunnen gaan is meer inzicht in de vertrekredenen van vertrekkende medewerkers nodig. In dit rapport wordt daar meer aandacht aan besteed.

Vertrekkende werknemers geven veel verschillende vertrekredenen op. Uit dit onderzoek blijkt dat het van belang is niet alleen naar generieke gegevens over vertrekkende medewerkers te kijken, maar ook naar specifieke persoons- en baankenmerken van medewerkers (zoals leeftijd, werkervaring, functieniveau en contractsoort), het type uitstroom (werkgever uitstroom, branche uitstroom of sector uitstroom) én specifieke functiegroepen. Medewerkers met verschillende kenmerken hebben verschillende behoeften en wensen. Bijvoorbeeld, jongere werknemers en personen met minder werkervaring hebben meer behoefte aan *ontwikkelingsmogelijkheden* en geven daarnaast vaker aan te vertrekken vanwege problemen met *planning en tijd*.

Voor oudere werknemers en personen met meer werkervaring spelen hun *leidinggevenden* en gebrek aan *inspraak en invloed* vaker een rol bij het verlaten van hun werkgever. Bij de groep werknemers met weinig werkervaring wordt de *werkinhoud* vaker als reden genoemd, wat kan wijzen op een gebrekkige aansluiting tussen de opleiding en het werkveld. Deze voorbeelden tonen aan dat het rekening houden met kenmerken van zorg- en welzijnsmedewerkers mogelijkheden biedt voor gerichtere uitstroom.

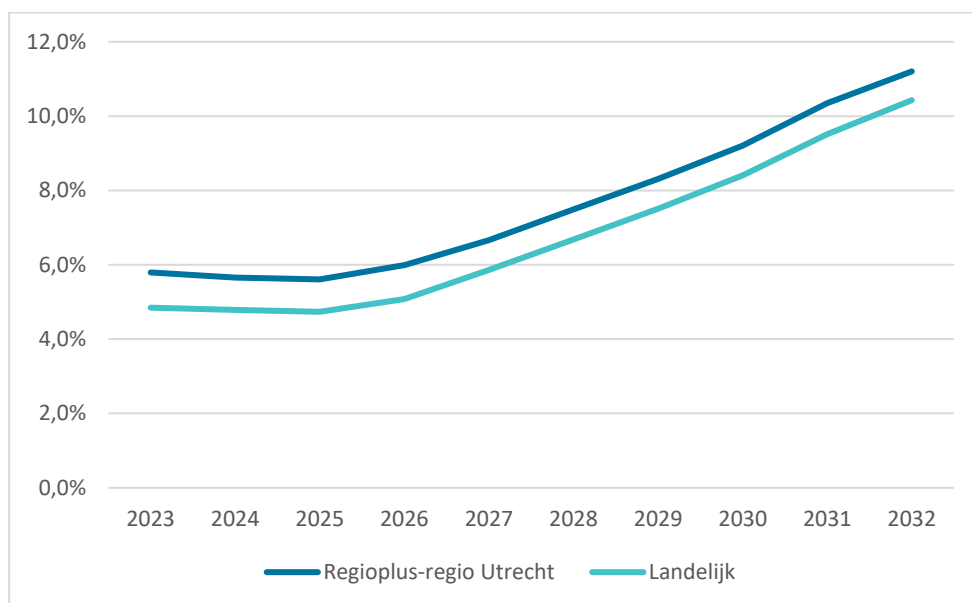
Dit rapport biedt inzicht in welke redenen een grotere rol spelen in de beslissing van zorg- en welzijnsmedewerkers met bepaalde persoons- en baankenmerken om de werkgever te verlaten in vergelijking met andere zorg- en welzijnsmedewerkers. Hierdoor kunnen gerichte(re) maatregelen getroffen worden door zorg- en welzijnsorganisaties om uitstroom te beperken.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Recente cijfers van het Prognosemodel Zorg en Welzijn (2023) laten zien dat het verwachte personeelstekort in de sector zorg en welzijn in Nederland de komende jaren onverminderd groot blijft ondanks de verwachte stijging van het aantal werknemers in de sector zorg en welzijn (van 1.500.000 in 2023 tot 1.630.000 in 2032). Op dit moment is het geschatte tekort zo'n 60.000 personen en verwacht wordt dat dit tekort van zorgpersoneel vooral na 2026 zal toenemen, tot een tekort van bijna 155 duizend werknemers in 2032 (Helder, 2023) (Zorg en welzijn smal) en bijna 170.000 (Zorg en welzijn breed). Dit betekent een tekort van ruim 9% landelijk en ruim 10% in de regioplus-regio Utrecht (figuur 1). Ondanks de voorgenomen of recent ingevoerde beleidsmaatregelen van de overheid (zoals bijvoorbeeld het Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn en het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen) blijft het gat tussen vraag en aanbod groeien. Daarom is het van belang dat zorgorganisaties zelf ook bijdragen aan het tegengaan en terugdringen van deze arbeidsmarkttekorten. Dit kan bijvoorbeeld door het vergroten van de instroom, door personeel op te leiden of te werven, het terugdringen van het ziekteverzuim of het vergroten van de deeltijdfactor. Een andere belangrijke oplossingsrichting om deze tekorten aan te pakken is het terugdringen van de uitstroom.

Figuur 1 Verwachte procentuele arbeidsmarkttekorten voor de sector zorg en welzijn. (Bron: Prognosemodel Zorg en Welzijn, referentiescenario)



1.2 Doel

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de uitstroom van medewerkers in de sector zorg en welzijn. Door middel van dit onderzoek willen we bijdragen aan het verbeteren van de duurzaamheid van de arbeidsmarkt in de zorg- en welzijnssector, met in eerste instantie de focus op de RegioPlus regio Utrecht. Tegelijkertijd streven we ernaar om de duurzame inzetbaarheid van

zorgprofessionals te verbeteren. Een manier om dit te verwezenlijken is om meer grip te krijgen op personeelsuitstroom. Daarom is het van belang meer inzicht te krijgen in de (patronen van) vertrekredenen van medewerkers. Dit rapport richt zich daarom op de relatie tussen leeftijd, werkervaring, functieniveau, contractsoort, type uitstroom en verschillende vertrekredenen. Het onderzoeken van deze patronen stelt zorgorganisaties in staat om doelgerichte maatregelen te nemen om de uitstroom van werknemers met specifieke kenmerken te beperken. Daartoe is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Zijn er patronen te ontdekken in de uitstroom van zorg- en welzijnsmedewerkers wanneer gekeken wordt naar persoons- en baankenmerken?*

2 Methoden

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van data van het landelijke uitstroomonderzoek van Presearch en Regioplus. Dit rapport is een verdieping op de resultaten van dit landelijk uitstroomonderzoek voor de Regioplus regio Utrecht, waar de AZW regio's Utrecht, Amersfoort-Eemland en Gooi & Vechtstreek onder vallen.

2.1 Populatie

Vertrekkende medewerkers van organisaties die deelnemen aan het uitstroomonderzoek kregen een uitnodiging voor een online vragenlijst waarin vragen werden gesteld over hun vertrekredenen en hun volgende carrièrestap(pen). Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van gegevens die verzameld zijn in de periode van januari 2022 t/m maart 2023 voor de regio Utrecht. In deze periode hebben 1.992 vertrekkende medewerkers de vragenlijst ingevuld.

Voor dit onderzoek is allereerst een selectie gemaakt van werknemers in cliëntgebonden functies, waardoor 686 respondenten afvielen. Daarnaast werd een selectie gemaakt van alleen medewerkers die vrijwillig zijn vertrokken (en dus bijvoorbeeld niet vanwege pensioen vertrokken), waardoor 361 respondenten afvielen. Hierdoor bleven uiteindelijk 1.060 personen over.

De werknemers die aan dit onderzoek hebben deelgenomen, hebben dit op vrijwillige basis gedaan. Daarnaast zijn er geen gegevens over de exacte verdeling van uitstroom over de persoons- en baankenmerken waardoor de verdeling over deze kenmerken niet representatief kan zijn.

2.2 Vragenlijst

Aan vertrekkende medewerkers is het verzoek gestuurd een vragenlijst in te vullen waarin vragen werden gesteld over persoonskenmerken van de respondent, stellingen over arbeidsinhoud zijn voorgelegd, werd gevraagd naar redenen van vertrek en gevraagd werd naar de volgende carrièrestap(pen). Voor dit onderzoek zijn de persoonskenmerken leeftijd en aantal jaar werkervaring en de baankenmerken functieniveau en contractsoort gebruikt om meer duiding te geven. Hierbij gaat het om de algehele werkervaring van de vertrekkende medewerker in de sector zorg en welzijn, niet over de werkervaring in het huidige beroep. Tevens is bij contractsoort onderscheid gemaakt tussen vast contract met vast aantal uren, vast contract met wisselend aantal uren, tijdelijk contract met vast aantal uren en tijdelijk contract met wisselend aantal uren. Bij type uitstroom wordt onderscheid gemaakt tussen werkgever uitstroom (werkzaam in dezelfde branche), branche uitstroom (werkzaam in andere branche binnen sector zorg en welzijn) en sector uitstroom (werkzaam buiten sector zorg en welzijn). Zie tabel 1 voor een verdeling van deze kenmerken.

Tabel 1 Verdeling van de respondenten naar kenmerken

	Aantal	Percentage
Leeftijdscategorie		
24 jaar of jonger	135	13
25 t/m 34 jaar	349	33
35 t/m 44 jaar	212	20
45 t/m 54 jaar	187	18
55 t/m 64 jaar	159	15
65 jaar of ouder	18	2
Werkervaring		
0 tot 1 jaar	41	4
1 tot 2 jaar	62	6
2 tot 5 jaar	216	20
5 tot 10 jaar	205	19
10 jaar of meer	266	25
20 jaar of meer	270	25
Functieniveau		
lbo of ongeschoold	25	2
mbo 1 of mbo 2	74	7
mbo 3	226	21
mbo 4 of associate degree	316	30
hbo en hbo+	316	30
wo	103	9
Contractsoort		
Vast contract vast aantal uur	705	67
Vast contract wisselend aantal uur	95	9
Tijdelijk contract vast aantal uur	217	20
Tijdelijk contract wisselend aantal uur	43	4
Type uitstroom		
Werkzaam in dezelfde branche	368	51
Werkzaam in andere branche binnen sector zorg en welzijn	247	34
Werkzaam buiten sector zorg en welzijn	104	14

Daarnaast is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de vertrekredenen die door de vertrekkende medewerkers aangegeven zijn. In de vragenlijst werd respondenten gevraagd welk onderwerp het beste bij hun vertrek past. Hierbij konden respondenten maximaal twee thema's selecteren waarbij ze konden kiezen tussen 10 vertrekredenen en de optie anders. Op basis van deze selectie kregen respondenten per thema een tweede vraag waarbij diegene maximaal drie redenen kon selecteren en/of de optie anders. Belangrijk om in gedachten te houden is dat voor dit rapport alléén met deze eerste vraag analyses uitgevoerd zijn. Hieronder zal per vertrekreden kort meer inhoudelijke informatie gegeven worden. Zie Bijlage A voor een compleet overzicht van de vragen die gesteld werden in de vragenlijst.

Onder de vertrekreden *leidinggevende* valt onder andere dat de werknemer discriminatie of verbaal/fysiek geweld door de leidinggevende ervaart of dat diegene te weinig contact heeft met de leidinggevende of een gebrek aan communicatie vanuit de organisatie. Binnen de categorie *cliënt gerelateerde redenen* vallen onder andere intimidatie, gebrek aan contact of tijd voor cliënten, en

het niet langer aantrekkelijk vinden van het type cliënt waarmee de werknemer werkt. De categorie *planning en tijd* richt zich op problemen waar werknemers te weinig tijd hebben voor cliënten, ontevreden zijn over het rooster en de (wisselende) werkuren. Binnen de categorie *samenwerking met collega's* staat verbaal/fysiek geweld, pestgedrag, intimidatie en te weinig contact met collega's centraal. Het willen doorgroeien en gebrek aan opleidings- en ontwikkelmogelijkheden in huidige functie vallen onder de vertrekreden *ontwikkelmogelijkheden*. De categorie *inspraak en invloed* omvat het zich niet gehoord voelen en te weinig invloed kunnen uitoefenen op beleid, rooster en/of kwaliteit van zorg. Met *werkdruk en arbeidsvoorwaarden* worden onder meer werkstress, lichamelijk te zwaar werk, onenigheid over uren werk en invulling hiervan bedoeld. Bij *privésituatie* worden een te lange reistijd, verhuizing, mantelzorg en het fysiek niet kunnen uitvoeren van werkzaamheden genoemd. Onder de reden *ongewenst of vervelend gedrag* horen verbaal/fysiek geweld, discriminatie, pestgedrag en (seksuele) intimidatie door cliënten, collega's en/of leidinggevende(n). Tenslotte vallen onder de categorie *werkinhoud* ontevredenheid over de aard en/of uitvoering van werkzaamheden en weinig invloed kunnen uitoefenen op kwaliteit van zorg.

2.3 Onderzoek

Voor de resultaten van dit onderzoek zijn de persoons- en baankenmerken gecategoriseerd. In de tabellen in het volgende hoofdstuk wordt weergegeven welk percentage van de desbetreffende groep een bepaalde categorie als vertrekreden heeft opgegeven. Daarbij worden de percentages ondersteund door kleuren om in een oogopslag de verschillen tussen de verschillende kenmerken duidelijk te maken. De donkerblauwe kleur duidt op de combinatie van kenmerk en vertrekreden die het vaakst zijn genoemd, en de witte kleur duidt op de combinatie die het minst vaak wordt genoemd. Hoe lichter de kleur, hoe minder vaak deze vertrekreden genoemd werd.



Combinatie van kenmerk en vertrekreden die het vaakst voorkomt

Combinatie van kenmerk en vertrekreden die het minst vaak voorkomt

Dit is allereerst voor alle respondenten gedaan waarbij alle functiegroepen gecombineerd zijn. Vervolgens is dit ook gedaan voor de zes vaakst voorkomende functiegroepen. In de aparte analyses van de grote beroepsgroepen zijn kleine subgroepen samengevoegd om de betrouwbaarheid te verhogen.

3 Resultaten

Uit de analyses komen voor de kenmerken leeftijd, werkervaring, functieniveau, contractsoort en type uitstroom verschillende vertrekredenen naar voren. Hieronder wordt inzicht gegeven in welke werknemers vaker aangeven te vertrekken vanwege een bepaalde reden.

Daarnaast is, om nog gerichter de uitstroom tegen te kunnen gaan, extra aandacht besteed aan de zes meest voorkomende functiegroepen. Binnen deze functiegroepen lopen medewerkers tegen specifieke problemen aan vanwege de aard van hun werk(zaamheden). Hierbij is het belangrijk in gedachten te houden dat in sommige categorieën slechts enkele respondenten vallen, wat mogelijk een vertekening van de resultaten geeft.

In tabel 2 is voor de gehele groep respondenten vermeld welke vertrekredenen het vaakst voorkwamen. Daarbij valt op dat *werkdruk er arbeidsvoorwaarden* een belangrijke reden zijn voor vertrek. Dit is deels in overeenstemming met de ervaren obstakels voor behoud van personeel die worden genoemd door HR-professionals in de sector zorg en welzijn (van Schaaijk, 2022).

Tabel 2 Verdeling van de vertrekredenen

	Aantal	Percentage
Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	272	18
Ontwikkelmogelijkheden	226	15
Privésituatie	221	15
Werkinhoud	217	14
Planning en tijd	161	11
Leidinggevende	155	8
Samenwerking	108	7
Inspraak en invloed	93	6
Ongewenst of vervelend gedrag	58	4
Cliënt	37	2

3.1 Persoons- en baankenmerken

3.1.1 Leeftijd

Duidelijk wordt dat werknemers van verschillende leeftijden andere vertrekredenen hebben. Jongere werknemers geven vaker *ontwikkelmogelijkheden* en *planning en tijd* als vertrekreden op (tabel 3). Motieven gerelateerd aan het maken van promotie en doorontwikkeling nemen dus af met leeftijd (Kooij, Dijkers, Jansen & van den Broek, 2013). Werknemers tussen 25 en 44 jaar geven vaker aan hun werkgever te verlaten vanwege hun *privésituatie*. Dit kan verklaard worden door de levensfase waarin men zich op dat moment in bevindt. Vaak is dit de leeftijd waarin werknemers een gezin starten en voor hun kinderen moeten zorgen waardoor er frictie ontstaat in de werk-privé-balans (Van der Heijden, Mahoney & Xu, 2019). Werknemers van 45 jaar en ouder geven vaker aan te vertrekken vanwege *leidinggevende*, *ongewenst en vervelend gedrag* en (in mindere mate) *inspraak en invloed*. *Werkinhoud* en *werkdruk en arbeidsvoorwaarden* worden door werknemers van alle leeftijden regelmatig als vertrekreden genoemd, daarbij ligt wel de nadruk bij de groep tussen 25 en

45 jaar. De *cliënt* wordt door alle vertrekkende medewerkers het minst vaak als vertrekreden genoemd.

Wanneer aandacht besteed wordt aan de verschillende uitstroomredenen van medewerkers en ingezoomd wordt op de verschillende leeftijdscategorieën, is het belangrijk op te merken dat er verschillen ontstaan in de uitstroomredenen. Het is van belang zoveel mogelijk medewerkers te behouden voor de sector zorg en welzijn. De oudere werknemers hebben de meeste ervaring die waardevol is voor hun werk, en de organisaties. Het van belang is jongeren voor de sector zorg en welzijn te behouden. Jongere werknemers hebben nog hun hele werkende leven voor zich en uitstroom van jongeren heeft dus langer impact op de beschikbare capaciteit aan personeel. Uit onderzoek van de Groot en van Schaaik (2023) blijkt dat wanneer jonge(re) werknemers eenmaal een tijd in de sector zorg en welzijn werken de kans groter is dat ze blijven en hun intentie om uit te stromen lager ligt. Daarom is het van belang meer aandacht te besteden aan uitstroom(redenen) voor jongeren en aan de aansluiting tussen opleiding en werkveld.

Tabel 3 Percentage respondenten dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaf uitgesplitst naar leeftijdscategorie (n=1.060).

	Aantal respondenten	Leidinggevende	Cliënt	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkelmogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
24 jaar of jonger	135	11%	2%	26%	10%	33%	1%	19%	19%	4%	19%
25 t/m 34 jaar	349	13%	5%	17%	9%	26%	7%	28%	23%	5%	20%
35 t/m 44 jaar	212	14%	1%	12%	8%	29%	8%	29%	25%	4%	17%
45 t/m 54 jaar	187	20%	6%	12%	13%	13%	16%	25%	14%	6%	23%
55 t/m 64 jaar	159	17%	1%	13%	9%	4%	11%	24%	19%	9%	25%
65 jaar of ouder	18	11%	6%	0%	22%	0%	6%	17%	17%	6%	22%

3.1.2 Werkervaring

Naast leeftijd is ook het aantal jaren werkervaring meegenomen in de analyse. Leeftijd is zoals hierboven genoemd meer gerelateerd aan de behoeften op het vlak van persoonlijke ontwikkeling en de levensfase waarin de werknemer zich bevindt, terwijl werkervaring meer gerelateerd is aan de ontwikkeling op professioneel gebied. De behoeften van werknemers veranderen naarmate het aantal jaren werkervaring toeneemt. Werknemers met minder werkervaring vertrekken vaker vanwege *planning en tijd*, zie tabel 4. Voor mensen met meer werkervaring vormen hun *leidinggevende* en (*gebrek aan*) *inspraak en invloed* juist meer een obstakel. Deze groep vindt het gebruikmaken van vaardigheden waarover men beschikt namelijk belangrijk, waardoor ze meer inspraak en invloed willen hebben (Kooij et al., 2013). Steun van hun leidinggevende speelt hierin ook een rol. Wat opvalt is dat *werkinhoud* door iedereen relatief vaak genoemd wordt, maar vooral door werknemers met 0 tot 2 jaar, werkervaring en werknemers met 20 jaar of meer werkervaring. Bij werknemers met minder werkervaring kan het zijn dat het vak toch niet zo is als ze voor ogen hadden tijdens de studie. Voor werknemers met meer werkervaring kunnen de veranderingen in de manieren van werken in de zorg (denk bijvoorbeeld aan meer computergebruik, meer protocollen) een struikelblok vormen.

Tabel 4 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaf uitgesplitst naar aantal jaar werkervaring (n=1.060).

	Aantal respondentent	Leidinggevende	Clïent	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel-mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
0 tot 1 jaar	41	7%	5%	24%	7%	17%	2%	27%	17%	7%	32%
1 tot 2 jaar	62	5%	2%	19%	15%	27%	2%	23%	23%	5%	24%
2 tot 5 jaar	216	15%	3%	17%	11%	29%	5%	27%	18%	7%	16%
5 tot 10 jaar	205	16%	5%	17%	8%	24%	10%	28%	22%	4%	18%
10 tot 20 jaar	266	12%	3%	15%	10%	23%	9%	27%	24%	4%	20%
20 jaar of meer	270	19%	3%	10%	11%	10%	13%	22%	19%	7%	24%

3.1.3 Praktische en theoretische functieniveaus

De vertrekredenen die het vaakst genoemd worden verschillen voor de zes functieniveaus (tabel 5). Zo geven werknemers met een praktisch functieniveau ten opzichte van werknemers met een theoretisch functieniveau vaker aan te vertrekken vanwege *planning en tijd*, hun *leidinggevende*, *ongewenst en vervelend gedrag* en *samenwerking*. Werknemers met een theoretisch functieniveau geven daarentegen vaker aan dat *inspraak en invloed* en *ontwikkelmogelijkheden* een reden van vertrek zijn. Opvallend is dat de groep LBO/ongeschoold afwijkt van patroon dat te ontdekken valt in functieniveaus. In deze groep komen *ontwikkelmogelijkheden* ook juist naar voren. *Werkinhoud* is voornamelijk een punt bij werknemers met een hbo-opleidingsniveau. Daarnaast is opvallend dat werknemers met mbo-3 functieniveau in vergelijking met andere functieniveaus vaker *werkdruk en arbeidsvoorwaarden* als vertrekreden aangeven.

Tabel 5 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaf uitgesplitst naar functieniveau (n=1.060).

	Aantal respondentent	Leidinggevende	Clïent	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel-mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
LBO/ongeschoold	25	8%	0%	32%	4%	28%	0%	8%	32%	8%	8%
MBO 1 of MBO 2	74	22%	0%	19%	11%	8%	7%	20%	23%	8%	14%
MBO 3	226	20%	1%	18%	14%	11%	9%	33%	18%	8%	20%
MBO 4/associate degree	316	14%	4%	15%	12%	23%	8%	25%	21%	5%	21%
HBO en HBO+	316	12%	4%	13%	7%	25%	8%	25%	23%	4%	24%
WO	103	9%	6%	10%	7%	37%	17%	21%	17%	2%	15%

3.1.4 Contractsoort

Een gebrek aan *ontwikkelmogelijkheden* wordt bij alle verschillende contractsoorten relatief vaak genoemd, zie tabel 6. Ook *privésituatie* wordt door vertrekkende medewerkers relatief vaak genoemd, maar net iets vaker door werknemers die een wisselend aantal uur werken. Daarnaast worden problemen rond *planning en tijd* vaker genoemd als vertrekreden door werknemers die een wisselend aantal uren werken. Werknemers met een vast contract en vast aantal uur zijn eerder geneigd te vertrekken vanwege hun *leidinggevende*. Ook *werkdruk en arbeidsvoorwaarden* worden weer vaker genoemd door werknemers die een vast aantal uur werken.

Tabel 6 Percentage respondenten dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaf uitgesplitst naar contractsoort (n=1.060).

	Aantal respondenten	Leidinggevende	Cliënt	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkelmogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
Vast contract vast uur	705	17%	3%	13%	10%	23%	10%	27%	20%	6%	21%
Vast contract wisselend uur	95	11%	7%	24%	5%	19%	9%	18%	23%	1%	20%
Tijdelijk contract vast uur	217	11%	2%	16%	13%	16%	6%	28%	21%	7%	22%
Tijdelijk contract wisselend uur	43	7%	7%	19%	9%	23%	5%	14%	23%	7%	14%

3.1.5 Type uitstroom

Van de werknemers die een nieuwe baan hebben gevonden, is bekeken of er verschil is in de genoemde vertrekredenen voor drie typen van uitstroom (werkgever uitstroom, branche uitstroom of sector uitstroom). In tabel 7 is te zien dat werknemers die in dezelfde branche blijven werken (en dus alleen hun organisatie verlaten) vaker vertrekken vanwege hun *leidinggevende* en *samenwerking*. Werknemers die wel binnen de sector zorg en welzijn blijven werken, maar naar een andere branche gaan, geven juist *ontwikkelmogelijkheden* en *werkinhoud* vaker als reden van vertrek. *Cliënt*, *planning en tijd* en *privésituatie* worden door werknemers die de sector helemaal verlaten vaker als vertrekreden opgegeven.

Tabel 7 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaf uitgesplitst naar waar ze naar hun vertrek werkzaam zijn (n=1.060).

	Aantal respondentent	Leidinggevende	Clïent	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel-mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
Werkzaam in dezelfde branche	368	18%	3%	16%	13%	23%	10%	28%	17%	7%	17%
Werkzaam in andere branche binnen sector zorg en welzijn	247	12%	3%	14%	9%	30%	7%	30%	15%	3%	27%
Werkzaam buiten sector zorg en welzijn	104	7%	7%	18%	6%	20%	8%	30%	20%	7%	20%

3.2 Grote beroepsgroepen uitgelicht

Aangezien verschillende beroepen te maken hebben met verschillende aspecten, zijn deze analyses afzonderlijk uitgevoerd voor vijf grote beroepsgroepen. Uit tabel 8 blijkt bijvoorbeeld dat *planning en tijd* en de *leidinggevende* een belangrijke redenen zijn voor vertrek onder verzorgenden en helpende zorg en welzijn, terwijl dit bij de andere grote functiegroepen minder vaak als vertrekreden wordt gegeven. Bij de verzorgenden en helpenden spelen de ontwikkelmogelijkheden in mindere mate een rol dan bij de andere uitgelichte functiegroepen. Hieronder worden de vertrekredenen van de beroepsgroepen verder besproken, inclusief specifieke informatie over persoons- en baankenmerken.

Tabel 8 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaf uitgesplitst naar grote beroepsgroepen (n=683).

	Aantal respondentent	Leidinggevende	Clïent	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel-mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
Verzorgenden	167	22%	1%	21%	11%	10%	8%	38%	12%	10%	22%
Woonbegeleiders en activiteitenbegeleiders	131	14%	6%	15%	12%	22%	6%	18%	26%	8%	18%
Persoonlijk begeleiders en ambulantly hulpverleners	110	15%	4%	7%	10%	26%	8%	28%	15%	6%	20%
Verpleegkundige (MBO)	98	14%	3%	15%	12%	26%	8%	27%	13%	2%	24%
Verpleegkundige of wijkverpleegkundige (HBO)	101	11%	1%	14%	5%	33%	10%	25%	27%	2%	23%
Helpende zorg en welzijn, verzorgingshulp B	76	22%	1%	24%	8%	8%	7%	29%	30%	5%	7%

3.2.1 Verzorgenden

Medewerkers binnen de functiegroep verzorgende-ig, verzorgende C/D, EVV'er en gespecialiseerd verzorgende blijken *leidinggevende, werkdruk en arbeidsvoorwaarden* en *planning en tijd* vaker als vertrekreden te noemen dan de hele groep (alle functiegroepen samen). Daarnaast blijkt dat *ontwikkelmogelijkheden* en *privésituatie* minder vaak als vertrekredenen genoemd worden. Vooral door medewerkers ouder dan 45 en/of met 5 of meer jaar werkervaring wordt *ontwikkelmogelijkheden* in deze functiegroep minder genoemd (zie tabellen 9 en 10). Bovendien blijkt samenwerking binnen deze functiegroep juist meer genoemd te worden door werknemers die een wisselend aantal uur werken (tabel 11), terwijl dit voor de hele groep juist geldt voor werknemers die een vast aantal uur werken.

Tabel 9 Percentage respondenten dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaf uitgesplitst naar leeftijdscategorie voor de functiegroep verzorgenden (n=167).

	Aantal respondenten	Leidinggevende	Clïënt	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
24 jaar of jonger	19	21%	5%	37%	5%	32%	0%	26%	16%	11%	21%
25 t/m 34 jaar	35	20%	3%	29%	17%	6%	6%	26%	20%	9%	20%
35 t/m 44 jaar	24	29%	0%	13%	0%	29%	0%	50%	13%	13%	13%
45 t/m 54 jaar	43	21%	0%	21%	16%	2%	12%	42%	9%	5%	28%
55 jaar en ouder	46	22%	0%	13%	11%	2%	15%	41%	8%	13%	22%

Tabel 10 Percentage respondenten dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaf uitgesplitst naar aantal jaar werkervaring voor de functiegroep verzorgenden (n=167).

	Aantal respondenten	Leidinggevende	Clïënt	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
0 tot 2 jaar	11	18%	0%	27%	0%	0%	0%	64%	0%	9%	27%
2 tot 5 jaar	36	25%	3%	25%	6%	22%	0%	42%	11%	14%	14%
5 tot 10 jaar	27	19%	0%	30%	7%	11%	11%	37%	11%	0%	26%
10 tot 20 jaar	29	10%	3%	21%	14%	10%	14%	45%	24%	3%	24%
20 jaar of meer	64	28%	0%	14%	17%	2%	11%	28%	9%	14%	22%

Tabel 11 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaaf uitgesplitst naar contractsoort voor de functiegroep verzorgenden (n=167).

	Aantal respondenten	Leidinggevende	Clïënt	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
Vast contract vast uur	107	26%	1%	21%	9%	11%	9%	36%	13%	7%	20%
Vast contract wisselend uur	13	8%	0%	31%	23%	8%	31%	31%	0%	0%	15%
Tijdelijk contract vast uur	40	18%	0%	20%	10%	10%	0%	48%	15%	15%	33%
Tijdelijk contract wisselend uur*	7	14%	14%	0%	29%	0%	0%	29%	0%	29%	0%

* betreft een kleine groep dus kan een vertekend beeld opleveren

3.2.2 Woonbegeleiders en activiteitenbegeleiders

Binnen de functiegroep woonbegeleiders en activiteitenbegeleiders worden *privésituatie* en *samenwerking* vaker als reden van vertrek genoemd in vergelijking met de gehele groep respondenten. Vooral medewerkers tussen de 25 en 54 en werknemers met 2 tot 10 jaar werkervaring in deze functiegroep geven vaker aan vanwege hun *privésituatie* te vertrekken vergeleken met de hele groep (tabellen 12 en 13). Daarentegen wordt door deze functiegroep de vertrekreden *werkdruk en arbeidsvoorwaarden* minder vaak genoemd dan bij de gehele groep vertrekkende zorg- en welzijnsmedewerkers. *Werkinhoud* wordt door deze groep vaker genoemd door werknemers met een tijdelijk contract (tabel 14), in tegenstelling tot de bevinding dat dit voor de hele groep juist vaker genoemd wordt door werknemers met een vast contract.

Tabel 12 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaaf uitgesplitst naar leeftijdscategorie voor de functiegroep woonbegeleider en activiteitenbegeleider (n=131).

	Aantal respondenten	Leidinggevende	Clïënt	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
24 jaar of jonger	18	6%	0%	33%	11%	44%	0%	17%	17%	0%	22%
25 t/m 34 jaar	38	16%	11%	21%	11%	16%	3%	29%	39%	8%	18%
35 t/m 44 jaar	26	8%	4%	4%	12%	27%	4%	23%	31%	0%	12%
45 t/m 54 jaar	31	16%	10%	10%	13%	26%	13%	10%	19%	10%	13%
55 jaar of ouder	18	22%	0%	11%	17%	0%	11%	0%	12%	28%	28%

Tabel 13 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaf uitgesplitst naar aantal jaar werkervaring voor de functiegroep woonbegeleider en activiteitenbegeleider (n=131).

	Aantal respondenten	Leidinggevende		Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
0 tot 2 jaar	14	0%	7%	36%	0%	36%	0%	21%	0%	0%	29%
2 tot 5 jaar	26	4%	0%	15%	19%	31%	0%	38%	27%	8%	15%
5 tot 10 jaar	27	22%	15%	19%	7%	19%	0%	15%	33%	7%	19%
10 tot 20 jaar	29	14%	7%	21%	14%	21%	7%	14%	24%	10%	10%
20 jaar of meer	35	20%	3%	0%	9%	14%	17%	9%	26%	11%	20%

Tabel 14 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaf uitgesplitst naar contractsoort voor de functiegroep woonbegeleider en activiteitenbegeleider (n=131).

	Aantal respondenten	Leidinggevende		Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
Vast contract vast uur	92	16%	5%	12%	14%	21%	8%	20%	26%	10%	18%
Vast contract wisselend uur	15	13%	13%	27%	13%	13%	7%	7%	33%	0%	7%
Tijdelijk contract vast uur	16	6%	6%	13%	6%	25%	0%	31%	19%	13%	19%
Tijdelijk contract wisselend uur*	8	0%	0%	38%	0%	50%	0%	0%	25%	0%	25%

* betreft een kleine groep dus kan een vertekend beeld opleveren

3.2.3 Persoonlijk begeleiders en ambulante hulpverleners

Persoonlijk begeleiders en ambulante hulpverleners geven meer dan anderen aan te vertrekken vanwege *werkdruk en arbeidsvoorwaarden* (vooral medewerkers in de leeftijd tot en met 54 jaar en werknemers tot 20 jaar werkervaring) en ontwikkelmogelijkheden (vooral medewerkers die een vast aantal uur werken) (tabellen 15, 16 en 17). Daarnaast valt op dat *planning en tijd* en *privésituatie* door deze functiegroep over het algemeen minder vaak wordt genoemd vergeleken met de hele groep.

Tabel 15 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaf uitgesplitst naar leeftijdscategorie voor de functiegroep persoonlijk begeleider en ambulante hulpverlener (n=110).

	Aantal respondentent	Leidinggevende	Clïent	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
34 jaar of jonger	46	15%	7%	0%	7%	24%	7%	37%	9%	11%	15%
35 t/m 44 jaar	34	12%	3%	9%	9%	44%	6%	24%	21%	0%	21%
45 t/m 54 jaar	14	21%	0%	0%	14%	7%	14%	36%	21%	0%	21%
55 jaar of ouder	16	19%	0%	6%	19%	13%	13%	6%	19%	13%	31%

Tabel 16 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaf uitgesplitst naar aantal jaar werkervaring voor de functiegroep persoonlijk begeleider en ambulante hulpverlener (n=110).

	Aantal respondentent	Leidinggevende	Clïent	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
0 tot 5 jaar	29	21%	3%	7%	14%	28%	3%	31%	14%	14%	7%
5 tot 10 jaar	20	15%	10%	0%	0%	30%	10%	35%	20%	5%	20%
10 tot 20 jaar	33	9%	0%	12%	12%	24%	9%	33%	15%	3%	24%
20 jaar of meer	28	18%	4%	7%	11%	25%	11%	14%	14%	4%	29%

Tabel 17 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaf uitgesplitst naar contractsoort voor de functiegroep persoonlijk begeleider en ambulante hulpverlener (n=110).

	Aantal respondentent	Leidinggevende	Clïent	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
Vast contract vast uur	89	17%	4%	7%	10%	30%	9%	28%	11%	6%	21%
Vast contract wisselend uur*	8	0%	0%	0%	0%	0%	13%	25%	38%	0%	38%
Tijdelijk contract vast uur	12	8%	0%	17%	17%	17%	0%	33%	33%	8%	0%
Tijdelijk contract wisselend uur*	1	Te weinig resultaten om weer te geven									

* betreft een kleine groep dus kan een vertekend beeld opleveren

3.2.4 Mbo- en hbo-verpleegkundigen

Wat duidelijk te zien bij de groep van mbo- en hbo-verpleegkundigen is de behoefte aan *ontwikkelmogelijkheden*, waarbij deze behoefte voor hbo-verpleegkundigen nog iets meer naar voren komt dan voor mbo-verpleegkundigen (tabel 18 t/m 23). Tevens wordt *werkinhoud* vaker door deze functiegroep als vertrekreden genoemd in vergelijking met de hele groep. Voor hbo-verpleegkundigen zijn dit vooral oudere werknemers en werknemers met meer werkervaring (tabel 19 en 21), terwijl de percentages bij mbo-verpleegkundigen voor alle leeftijdsgroepen hoger is (tabel 18). Ook is te zien dat de *cliënt* over het algemeen door iedereen (zowel in de hele groep als de specifieke functiegroepen) relatief weinig als vertrekreden wordt genoemd, maar voor hbo-verpleegkundigen liggen deze percentages nog lager. Tenslotte wordt *samenwerking* door hbo-verpleegkundigen beduidend minder vaak als vertrekreden genoemd.

Tabel 18 Percentage respondenten dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaaf uitgesplitst naar leeftijdscategorie voor de functiegroep **verpleegkundige (mbo)** (n=98).

	Aantal respondenten	Leidinggevende	Cliënt	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkelmogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
24 jaar of jonger	22	14%	0%	14%	23%	27%	5%	32%	5%	5%	27%
25 t/m 34 jaar	35	14%	6%	23%	3%	37%	9%	23%	20%	3%	26%
35 t/m 44 jaar	16	6%	0%	13%	13%	25%	6%	38%	19%	0%	25%
45 jaar of ouder	25	20%	4%	8%	16%	8%	12%	20%	8%	0%	20%

Tabel 19 Percentage respondenten dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaaf uitgesplitst naar leeftijdscategorie voor de functiegroep **verpleegkundige of wijkverpleegkundige (hbo)** (n=101).

	Aantal respondenten	Leidinggevende	Cliënt	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkelmogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
24 jaar of jonger	15	7%	0%	13%	0%	67%	7%	7%	20%	7%	13%
25 t/m 34 jaar	48	13%	2%	17%	10%	27%	10%	31%	29%	2%	19%
35 t/m 44 jaar	19	5%	0%	16%	0%	37%	11%	26%	26%	0%	32%
45 jaar of ouder	19	16%	0%	5%	0%	16%	11%	21%	26%	0%	32%

Tabel 20 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgef uitgesplitst naar aantal jaar werkervaring voor de functiegroep **verpleegkundige (mbo)** (n=98).

	Aantal respondentent	Leidinggevende	Clïent	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
0 tot 5 jaar	27	22%	4%	15%	22%	15%	15%	22%	11%	0%	30%
5 tot 10 jaar	23	13%	4%	17%	9%	39%	13%	26%	17%	4%	17%
10 tot 20 jaar	32	9%	3%	19%	3%	34%	0%	34%	13%	3%	31%
20 jaar of meer	16	13%	0%	6%	19%	6%	6%	19%	13%	0%	13%

Tabel 21 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgef uitgesplitst naar aantal jaar werkervaring voor de functiegroep **verpleegkundige of wijkverpleegkundige (hbo)** (n=101).

	Aantal respondentent	Leidinggevende	Clïent	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
0 tot 5 jaar	32	9%	3%	13%	9%	50%	6%	6%	22%	3%	22%
5 tot 10 jaar	27	15%	0%	19%	7%	22%	15%	37%	30%	0%	15%
10 tot 20 jaar	21	5%	0%	14%	0%	33%	5%	33%	33%	5%	33%
20 jaar of meer	21	14%	0%	10%	0%	19%	14%	29%	24%	0%	24%

Tabel 22 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgef uitgesplitst naar contractsoort voor de functiegroep **verpleegkundige (mbo)** (n=98).

	Aantal respondentent	Leidinggevende	Clïent	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
Vast contract vast uur	65	17%	2%	12%	11%	31%	11%	29%	11%	2%	25%
Vast contract wisselend uur*	7	0%	14%	0%	0%	14%	0%	29%	0%	0%	29%
Tijdelijk contract vast uur	24	13%	4%	25%	21%	17%	4%	17%	21%	4%	25%
Tijdelijk contract wisselend uur*	2	Te weinig resultaten om weer te geven									

*betreft een kleine groep dus kan een vertekend beeld opleveren

Tabel 23 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgef uitgesplitst naar contractsoort voor de functiegroep *verpleegkundige of wijkverpleegkundige (hbo)* (n=101).

	Aantal respondentent	Leidinggevende	Clïent	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoude
Vast contract vast uur	70	11%	0%	19%	4%	34%	11%	29%	27%	1%	21%
Vast contract wisselend uur	11	9%	0%	9%	0%	45%	0%	9%	27%	0%	27%
Tijdelijk contract vast uur	16	6%	6%	0%	13%	19%	13%	19%	31%	6%	31%
Tijdelijk contract wisselend uur*	4	25%	0%	0%	0%	25%	0%	25%	0%	0%	0%

* betreft een kleine groep dus kan een vertekend beeld opleveren

3.2.5 Helpende zorg en welzijn en verzorgingshulp B

In vergelijking met de hele groep geven werknemers in de functiegroep helpende zorg en welzijn en verzorgingshulp B beduidend vaker aan te vertrekken vanwege hun *leidinggevende*, vooral werknemers tussen de 25 en 54 jaar en/of vanaf 2 jaar werkervaring (tabel 24 en 25). Ook *privésituatie* wordt in deze functiegroep vaker genoemd, wat vooral opvalt bij alle contractsoorten (tabel 26). *Ontwikkelmogelijkheden* wordt in deze functiegroep minder vaak als vertrekreden genoemd.

Tabel 24 Percentage respondentent dat een bepaalde reden als vertrekreden opgef uitgesplitst naar leeftijdscategorie voor de functiegroep *helpende zorg en welzijn, verzorgingshulp B* (n=76).

	Aantal respondentent	Leidinggevende	Clïent	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoude
24 jaar of jonger	16	6%	6%	38%	0%	19%	0%	25%	31%	0%	0%
25 t/m 34 jaar	13	31%	0%	8%	23%	8%	8%	23%	46%	0%	0%
35 t/m 44 jaar	14	43%	0%	7%	7%	7%	7%	57%	36%	7%	0%
45 t/m 54 jaar	14	29%	0%	29%	7%	7%	14%	14%	14%	0%	29%
55 jaar of ouder	19	12%	0%	35%	6%	0%	6%	74%	29%	18%	6%

Tabel 25 Percentage respondenten dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaaf uitgesplitst naar aantal jaar werkervaring voor de functiegroep helpende zorg en welzijn, verzorgingshulp B (n=76).

	Aantal respondenten	Leidinggevende	Cliënt	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
0 tot 2 jaar	12	0%	0%	33%	25%	17%	0%	25%	33%	7%	8%
2 tot 10 jaar	28	29%	4%	32%	4%	7%	7%	29%	29%	7%	4%
10 tot 20 jaar	19	21%	0%	16%	5%	5%	11%	16%	47%	5%	16%
20 jaar of meer	17	29%	0%	12%	6%	6%	6%	47%	12%	0%	0%

Tabel 26 Percentage respondenten dat een bepaalde reden als vertrekreden opgaaf uitgesplitst naar contractsoort voor de functiegroep helpende zorg en welzijn, verzorgingshulp B (n=76).

	Aantal respondenten	Leidinggevende	Cliënt	Planning en tijd	Samenwerking	Ontwikkel- mogelijkheden	Inspraak en invloed	Werkdruk en arbeidsvoorwaarden	Privésituatie	Ongewenst en vervelend gedrag	Werkinhoud
Vast contract vast uur	41	32%	2%	20%	10%	5%	7%	29%	24%	7%	7%
Vast contract wisselend uur	13	23%	0%	46%	0%	15%	8%	31%	31%	0%	0%
Tijdelijk contract vast uur	15	7%	0%	20%	13%	7%	7%	33%	40%	7%	13%
Tijdelijk contract wisselend uur*	7	0%	0%	14%	0%	14%	0%	14%	43%	0%	0%

*betreft een kleine groep dus kan een vertekend beeld opleveren

4 Conclusie

Als antwoord op de onderzoeksvraag kan geconcludeerd worden dat er inderdaad patronen te ontdekken zijn in de uitstroom van zorg- en welzijnsmedewerkers wanneer gekeken wordt naar persoons- en baankenmerken. Bovendien zijn er verschillen te ontdekken tussen de geanalyseerde beroepsgroepen. Om de uitstroom te voorkomen is het dus belangrijk dat gekeken wordt naar verschillende persoons- en baankenmerken: jongere en oudere werknemers, personen met weinig en veel werkervaring, werknemers met een praktisch en theoretisch functieniveau en werknemers met verschillende soorten contracten hebben verschillende motieven om hun werkgever te verlaten en daardoor ook andere wensen en behoeften. Daarnaast blijkt dat er verschillen zijn in vertrekredenen tussen personen die de werkgever verlaten, de branche verlaten, of zelfs de sector verlaten. Als deze wensen niet (voldoende) kunnen worden vervuld, zullen zij eerder geneigd zijn te vertrekken. Het is belangrijk om binnen (zorg- en welzijns)organisaties meer bewustzijn te creëren over dit onderwerp.

Zo geven bijvoorbeeld jongeren en personen met minder werkervaring vaker aan te vertrekken vanwege beperkte *ontwikkelmogelijkheden, planning en tijd, en werkdruk en arbeidsvoorwaarden*. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het werkveld niet overeenkomt met hun verwachtingen tijdens hun studie. Het is belangrijk om voor deze groep een breder scala aan scholingsmogelijkheden en op maat gemaakte ondersteuning te bieden (Vos en Heesbeen, 2020). Ook is het raadzaam om in gesprek te gaan met medewerkers om de werkbelasting te verminderen.

Aan de andere kant blijkt dat oudere werknemers en werknemers met meer werkervaring vaker vertrekken vanwege gebrek aan *inspraak en invloed, en hun relatie met hun leidinggevenden*. Dit suggereert dat deze groep meer zeggenschap en waardering wenst vanwege hun werkervaring en verworven vaardigheden. Een training voor leidinggevenden waarin zij leren hoe ze juiste gesprekken kunnen voeren met hun medewerkers om de behoeften, wensen en ambities in kaart te kunnen brengen kan wellicht bijdragen om deze medewerkers te behouden.

Wat betreft contractsoort is te zien dat werknemers met variabele werkuren vaker *planning en tijd* en *privésituatie* als vertrekredenen noemen, terwijl werknemers met een vast aantal uren vaker *werkdruk en arbeidsvoorwaarden* noemen. Tussen werknemers met een vast en een tijdelijk contract zijn geen duidelijke verschillen op te merken.

Bovendien blijkt dat werknemers die de zorg- en welzijnssector volledig verlaten, vaker de redenen *cliënten, planning en tijd, en privésituatie* noemen als vertrekredenen. Als het behoud van zoveel mogelijk werknemers in de zorg een prioriteit is, is het belangrijk om meer aandacht te besteden aan deze drie redenen. Met name *planning en tijd* kunnen goede gespreksonderwerpen zijn, waarbij medewerkers kunnen aangeven wat ze missen op dat gebied.

Naast de verschillen in persoons- en baankenmerken zijn er ook verschillen tussen verschillende functies te ontdekken. Hoewel er weinig onderscheid is in vertrekredenen tussen de grote beroepsgroepen, blijkt uit de verdiepende analyse van persoons- en baankenmerken dat hbo-verpleegkundigen eerder in hun carrière op zoek zijn naar ontwikkelingsmogelijkheden dan mbo-verpleegkundigen. Bovendien blijkt dat verzorgenden die een wisselend aantal uur werken vaker *samenwerking* als vertrekreden noemen, terwijl dit voor de gehele beroepsgroep vaker genoemd wordt door werknemers met een vast aantal uur.

Om de uitstroom te beperken, is het van belang om rekening te houden met de verschillende persoons- en baankenmerken. Op basis hiervan kunnen zorg- en welzijnsorganisaties gerichtere maatregelen nemen. De kracht van dit rapport is dat er een basis hiervoor is gelegd door de verschillen te onderzoeken voor diverse leeftijdscategorieën, werkervaring, functieniveaus, contractsoorten en soorten uitstroom. Toekomstig onderzoek kan zich richten op andere regio's en mogelijke regionale verschillen. Bovendien kunnen interessante gegevens worden verkregen door werknemers in de tijd te volgen. Als vervolg op dit rapport is het wenselijk om dieper in te gaan op de belangrijkste redenen voor uitstroom, om werkgevers nog beter te kunnen ondersteunen bij het beperken van de uitstroom, met als uiteindelijke doel het verkleinen van de arbeidsmarkttekorten in de sector zorg en welzijn.

Literatuur

- Helder, C. (2023, 22 maart). Nieuw arbeidsmarktprognose zorg en welzijn [Kamerbrief]. Geraadpleegd op 23 maart 2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/03/22/kamerbrief-over-nieuw-arbeidsmarktprognose-zorg-en-welzijn>
- Groot, K. de & Schaaijk, A. van. Oudere professionals trouw om in de verpleging en verzorging te blijven, maar verlies jongeren dreigt. Utrecht: Nivel, 2023. [1004397.pdf \(nivel.nl\)](#)
- Kooij, D., Dikkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., & Van den Broek, J. J. C. (2013). Human Resource beleid, duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers. In A. H. De Lange & B. I. J. M. Van der Heijden (Reds.), *Een leven lang inzetbaar: Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, "best practices" en integrale benaderingen* (pp. 1–22). <https://hdl.handle.net/1765/50399>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2023, 22 maart). Home - Prognosemodel Zorg en Welzijn. <https://www.prognosemodelzw.nl/>
- Van Der Heijden, B., Mahoney, C. M., & Xu, Y. (2019). Impact of Job Demands and Resources on Nurses' Burnout and Occupational Turnover Intention Towards an Age-Moderated Mediation Model for the Nursing Profession. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 2011. <https://doi.org/10.3390/ijerph16112011>
- Schaaijk, A. van, Batenburg, R. Probleemanalyse wonen en werken in de sector Zorg en Welzijn 2022: onderzoek voor de coalitie Aantrekkelijke Arbeidsmarkt van Health Hub Utrecht. Utrecht: Nivel, 2022. [1004280.pdf \(nivel.nl\)](#)
- Vos, F., & Heesbeen, S. (2020, december). *Uitstroom zorgmedewerkers?: sluit de achterdeur!* Berenschot. Geraadpleegd op 9 mei 2023, van <https://www.berenschot.nl/blog/hoe-uitstroom-zorgmedewerkers-beperken>

Bijlage A Hoofdredeenen uitstroom

Aan vertrekkende werknemers werd gevraagd om maximaal twee onderwerpen te selecteren die het meeste bij hun vertrek pasten. Hieronder zijn de thema's en hun inhoud uitgelicht. Sommige redenen vielen onder meerdere thema's.

Leidinggevende(n):

- Ik heb te veel discriminatie (op basis van bijvoorbeeld geslacht, huidskleur, leeftijd en geloofsovertuiging) door leidinggevende(n) ervaren
- Ik heb te veel verbaal geweld(schelden en/of beledigen) door leidinggevende(n) ervaren
- Ik heb te veel fysiek geweld(slaan en/of schoppen) door leidinggevende(n) ervaren
- Ik werd seksueel geïntimideerd door leidinggevende(n)
- Mijn leidinggevende(n) toonde(n) te weinig waardering naar mij
- Ik had te weinig contact met mijn leidinggevende(n)
- Er was te weinig communicatie vanuit leidinggevende(n)
- Er was te weinig communicatie vanuit de organisatie
- Ik werd te vaak gevraagd om extra te werken
- Ik voelde me niet gehoord door mijn leidinggevende(n)

Cliënten:

- Ik werd geïntimideerd door cliënten
- Mijn cliënten toonden te weinig waardering naar mij
- Ik had te weinig contact met mijn cliënten
- Ik had te weinig tijd voor mijn cliënten
- Het type cliënten sprak mij niet (meer) aan

Planning en tijd:

- Ik had te weinig tijd voor mijn cliënten
- Ik wilde niet meer onregelmatig werken
- Ik kon mijn overuren niet opnemen
- Ik werkte meer uren dan afgesproken
- Mijn rooster wisselde te vaak
- Ik werd te vaak gevraagd om extra te werken
- Ik kon mijn werkzaamheden niet binnen mijn werktijden afronden
- Ik had te veel administratieve taken
- De reisafstand tussen mijn cliënten was te lang
- Ik kon te weinig invloed uitoefenen op het rooster

Samenwerking collega's:

- Ik heb te veel verbaal geweld(schelden en/of beledigen) door collega's ervaren
- Ik heb te veel fysiek geweld(slaan en/of schoppen) door collega's ervaren
- Ik werd te veel gepest door collega's
- Ik heb te veel discriminatie (op basis van bijvoorbeeld geslacht, huidskleur, leeftijd en geloofsovertuiging) door collega's ervaren
- Ik werd geïntimideerd door collega's
- Ik werd seksueel geïntimideerd door collega's
- Mijn collega's toonden te weinig waardering naar mij

- Ik had te weinig contact met mijn collega's
- Er was te weinig communicatie tussen collega's
- Ik voelde me niet gehoord door mijn collega's

Ontwikkelmogelijkheden:

- Gebrek aan doorgroeimogelijkheden naar andere functies
- Gebrek aan ontwikkelmogelijkheden in de huidige functie
- Er waren te weinig opleidingsmogelijkheden
- De geboden opleidingsmogelijkheden waren niet naar wens
- Ik had te weinig tijd voor het volgen van trainingen en cursussen
- Ik had te weinig tijd voor het volgen van een opleiding(en)
- Ik had te veel moeite om bij te blijven in mijn vakgebied

Inspraak en invloed:

- Ik voelde me niet gehoord door de organisatie
- Ik kon mij niet vinden in de besluitvorming binnen de organisatie
- Ik kon te weinig invloed uitoefenen op het beleid
- Ik kon te weinig invloed uitoefenen op het rooster
- Ik kon te weinig invloed uitoefenen op de kwaliteit van zorg

Werkdruk en arbeidsvoorwaarden:

- Ik heb te veel werkstress ervaren
- Mijn werk werd lichamelijk te zwaar
- Ik kon mijn vakantiedagen niet opnemen
- Ik had te weinig tijd voor mijn cliënten
- Ik kon mijn overuren niet opnemen
- Ik werkte meer uren dan afgesproken
- Ik werd te vaak gevraagd om extra te werken
- Ik kon mijn werkzaamheden niet binnen mijn werktijden afronden

Privésituatie:

- Mijn reistijd was te lang
- Ik ga verhuizen
- Ik moet voor iemand zorgen (mantelzorg)
- Ik ben ziek geworden en kon mijn werkzaamheden niet meer uitvoeren
- Mijn werk werd lichamelijk te zwaar
- Ik maak een carrièreswitch

Ongewenst of vervelend gedrag:

- Ik heb te veel verbaal geweld(schelden en/of beledigen) door cliënten ervaren
- Ik heb te veel verbaal geweld(schelden en/of beledigen) door collega's ervaren
- Ik heb te veel verbaal geweld(schelden en/of beledigen) door leidinggevende(n) ervaren
- Ik heb te veel discriminatie(op basis van bijvoorbeeld geslacht, huidskleur, leeftijd en geloofsovertuiging) door cliënten ervaren
- Ik heb te veel discriminatie(op basis van bijvoorbeeld geslacht, huidskleur, leeftijd en geloofsovertuiging) door collega's ervaren
- Ik heb te veel discriminatie(op basis van bijvoorbeeld geslacht, huidskleur, leeftijd en geloofsovertuiging) door leidinggevende(n) ervaren
- Ik heb te veel fysiek geweld(slaan en/of schoppen) door cliënten ervaren
- Ik heb te veel fysiek geweld(slaan en/of schoppen) door collega's ervaren

- Ik heb te veel fysiek geweld(slaan en/of schoppen) door leidinggevende(n) ervaren
- Ik werd te veel gepest door cliënten
- Ik werd te veel gepest door collega's
- Ik werd geïntimideerd door cliënten
- Ik werd geïntimideerd door collega's
- Ik werd seksueel geïntimideerd door cliënten
- Ik werd seksueel geïntimideerd door collega's
- Ik werd seksueel geïntimideerd door leidinggevende(n)

Werkinhoud:

- Mijn werk werd lichamelijk te zwaar
- Er was te weinig variatie in het werk (eentonig)
- Mijn werk had te weinig betekenis
- Mijn werkzaamheden waren onduidelijk
- Ik had te weinig contact met mijn collega's
- Ik had te weinig contact met mijn cliënten
- Ik had te weinig tijd voor mijn cliënten
- Ik beschikte niet over de juiste middelen om mijn werkzaamheden uit te voeren
- Mijn werkzaamheden daagde mij niet (meer) genoeg uit
- Ik kon mijn werkzaamheden niet binnen mijn werktijden afronden
- Ik had te veel administratieve taken
- Ik kon te weinig invloed uitoefenen op de kwaliteit van zorg
- Ik moest andere werkzaamheden uitvoeren dan afgesproken