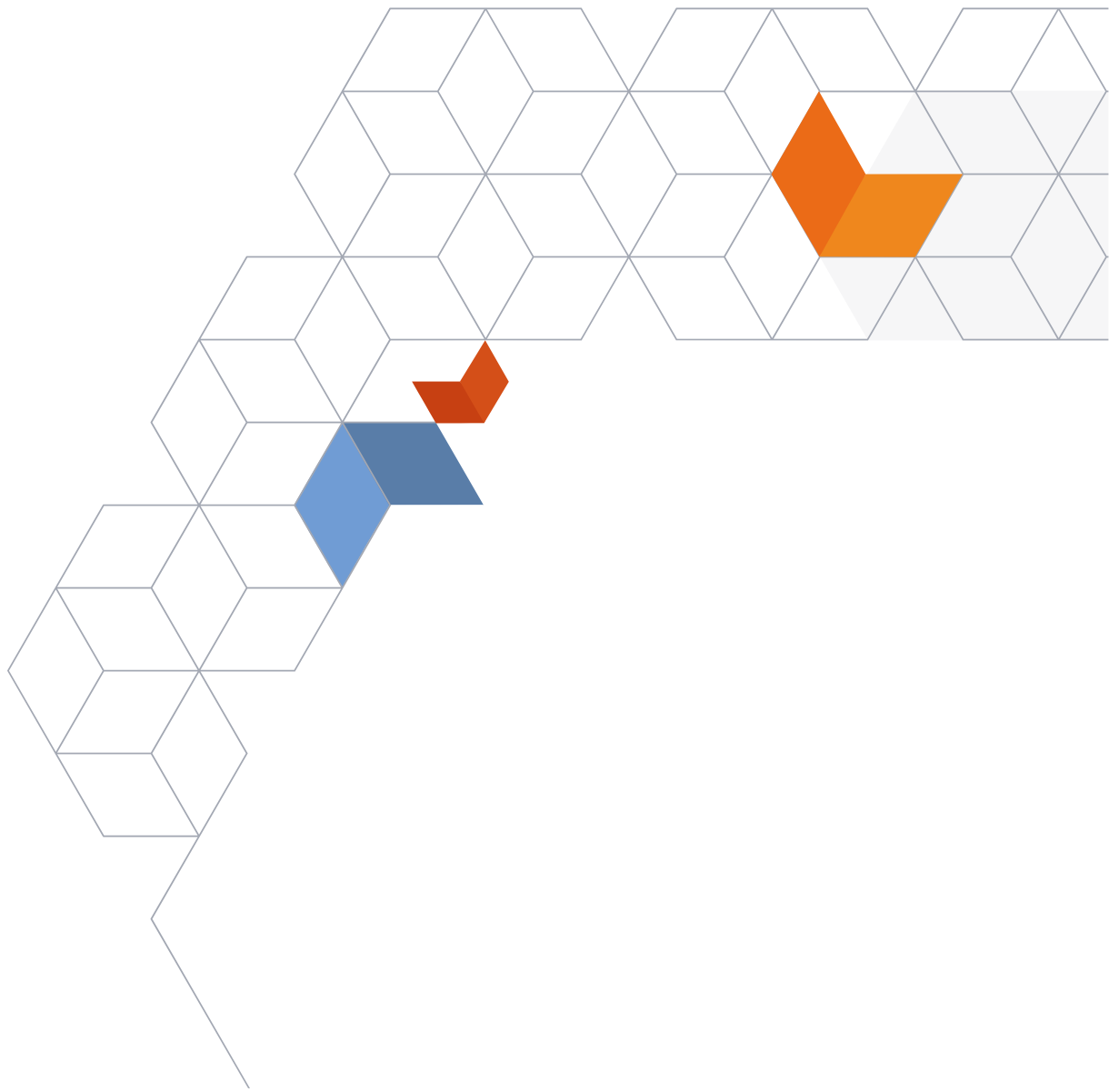


De economische waarde van zeggenschap

Hangt ervaren zeggenschap samen met uitstroom van werknemers uit organisaties in Zorg en Welzijn?



Panteia

De economische waarde van zeggenschap

Hangt ervaren zeggenschap samen met uitstroom van werknemers uit organisaties in Zorg en Welzijn?

Auteur(s)

Marijke Beulen, Marianne van Marwijk

Opdrachtgever(s)

Landelijk Actieplan Zeggenschap

Gepubliceerd

Zoetermeer, 12-5-2026

Projectnummer

11491

Versie

1

Status

Definitief

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
1 Inleiding en achtergrond	6
2 Onderzoeksaanpak	8
3 Resultaten en conclusies	10
3.1 Blijvers en uitstromers	10
3.2 Mate van ervaren zeggenschap	10
3.3 Invloed op uitstroom	12
3.4 Beroepsgroepen	13
3.4.1 ISCO-unitgroups	14
3.4.2 Inzoomen op schaarse beroepen	15
3.5 Zorgbranches	15
3.6 Conclusie	16



Managementsamenvatting

Op verzoek van het Landelijk Actieplan Zeggenschap (LAZ) heeft Panteia onderzoek gedaan naar de economische waarde van zeggenschap: in hoeverre hangt ervaren zeggenschap samen met daadwerkelijke uitstroom van werknemers bij organisaties in zorg en sociaal domein? Met dit onderzoek wordt voortgebouwd op de Landelijke Monitor Zeggenschap (LMZ), waarin onder andere de door professionals ervaren zeggenschap en vertrekintentie zijn gemeten.

De economische relevantie hiervan is groot. Onderzoek van onder meer Berenschot, Utrechtzorg en Porres laat zien dat de kosten van uitstroom in zorg en welzijn kunnen oplopen tot €30.000 à €42.000 per vertrekkende medewerker (1 fte), onder andere door kosten voor werving en selectie, tijdelijke vervanging, inwerken, begeleiding en productiviteitsverlies. Daarnaast leidt uitstroom tot verlies van kennis, ervaring en continuïteit van zorg en ondersteuning.

Aanvullende vraag van het LAZ was of in de werknemersenquête van Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (AZW), gecombineerd met data van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), dezelfde patronen zichtbaar zijn als in de LMZ. De LMZ is tijdelijk van opzet; als de AZW-enquête vergelijkbare verbanden laat zien tussen shared governance, zeggenschap, vertrekintentie en uitstroom, is dat een indicatie dat ervaren zeggenschap op een valide manier wordt gemonitord en dat hiermee ook in de toekomst duurzaam inzicht in zeggenschap van professionals kan worden geborgd.

De analyses zijn gebaseerd op de AZW werknemersenquête, die twee keer per jaar wordt uitgevoerd onder werknemers in zorg en welzijn. Voor dit onderzoek is de meting van mei–juni 2025 gebruikt. Alleen medewerkers met een cliëntgebonden beroep zijn meegenomen; in totaal ruim 12.000 professionals. De antwoorden zijn geanonimiseerd gekoppeld aan de Polisadministratie van het UWV, waarin per maand alle banen van werknemers zijn geregistreerd. Banen in mei 2025 (ten tijde van de enquête) zijn vergeleken met banen in december 2025. Respondenten die tussen mei en december bij ten minste één werkgever in dienst bleven, zijn aangemerkt als ‘blijvers’; respondenten die niet bij dezelfde werkgever(s) bleven, als ‘uitstromers’.

Uit de analyses blijkt dat het grootste deel van deze werknemers (91%) in december nog bij dezelfde werkgever werkte als in mei; ongeveer 8% was in deze periode van werkgever gewisseld.

Ervaren zeggenschap blijkt significant samen te hangen met uitstroom ($OR = 1,362$; $p < 0,001$): professionals die negatiever zijn over hun zeggenschap, wisselen vaker van baan in de daaropvolgende maanden. Deze conclusie is gebaseerd op de totale groep van respondenten met een cliëntgebonden beroep in zorg en sociaal domein. Binnen veel afzonderlijke beroepsgroepen en branches is hetzelfde patroon zichtbaar, waaronder bij de schaarse beroepsgroepen waarop het LAZ zich specifiek richt, zoals verzorgenden, verpleegkundigen, sociaal werkers en begeleiders.



Daarnaast laat het onderzoek zien dat shared governance — de mate waarin professionals worden betrokken bij besluitvorming — invloed heeft op de ervaren zeggenschap van professionals. Daarmee werkt shared governance indirect door in de uitstroom: via de mate van zeggenschap die medewerkers in hun werk ervaren. Hetzelfde geldt voor de betrokkenheid van professionals bij innovatie: ook dit draagt bij aan hun ervaren zeggenschap en beïnvloedt daarmee indirect de kans dat zij uitstromen bij hun organisatie.

De uitkomsten sluiten aan bij de resultaten van de LMZ. Daaruit blijkt dat professionals in organisaties met shared governance meer zeggenschap ervaren, en dat een hogere ervaren zeggenschap samenhangt met een lagere vertrekintentie. Het huidige onderzoek laat zien dat in de AZW-data hetzelfde patroon zichtbaar is. Shared governance hangt samen met de ervaren zeggenschap, en lagere ervaren zeggenschap gaat gepaard met een hogere kans op daadwerkelijke uitstroom. Dit bevestigt dat de AZW-werknemersenquête ervaren zeggenschap op een betrouwbare en vergelijkbare manier meet ten opzichte van de LMZ. Daarmee biedt de AZW-enquête een structurele basis om de ontwikkeling van zeggenschap en de gevolgen voor uitstroom te blijven volgen, ook na afloop van de LMZ, als per 2027 het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport deze monitor niet langer landelijk beschikbaar stelt.



1 Inleiding en achtergrond

Het Landelijk Actieplan Zeggenschap (LAZ) heeft Panteia verzocht om onderzoek te doen naar de economische waarde van zeggenschap. Op dit moment richt empirisch onderzoek zich vooral op de invloed van zeggenschap op percepties van werktevredenheid en vertrekintentie. Minder is er bekend over de vraag of zulke ervaringen ook verband houden met economische uitkomsten zoals het daadwerkelijk van baan wisselen bij onvoldoende zeggenschap. Met deze analyse hoopt het LAZ deze lacune te verkleinen. We richten ons hierbij specifiek op de sector Zorg en Welzijn.

Het belang van zeggenschap in Zorg en Welzijn

Goede zorg en ondersteuning zijn afhankelijk van professionals die hun werk duurzaam kunnen blijven doen. Zeggenschap speelt daarin een belangrijke rol. Professionals die invloed ervaren op hun werk, op besluitvorming en op de inrichting van zorg en ondersteuning, zijn vaker betrokken, ervaren meer werkplezier en blijven langer behouden voor hun organisatie. Daarmee is zeggenschap niet alleen van betekenis voor de kwaliteit van werk en zorg, maar ook van strategisch en economisch belang.

Die economische betekenis wordt steeds zichtbaarder door de omvang en kosten van personeelsverloop in zorg en welzijn. Jaarlijks verlaten ongeveer 300.000 werknemers een zorgorganisatie¹: een deel stapt over naar een andere werkgever binnen de sector, anderen verlaten de sector volledig of gaan verder als zelfstandige. Het vervangen van medewerkers brengt aanzienlijke kosten met zich mee. Onderzoek van Berenschot, Utrechtzorg² en Porres¹ laat zien dat de kosten van uitstroom kunnen oplopen tot €30.000 à €42.000 per vertrekkende medewerker (1 fte). Op sectorniveau gaat het daarmee om miljarden euro's per jaar.

Deze kosten bestaan niet alleen uit werving en selectie, maar ook uit tijdelijke vervanging en inhuur, productiviteitsverlies, onboarding en inwerken, opleidingskosten, begeleiding van nieuwe medewerkers en administratieve afhandeling rondom in- en uitstroom. Daarnaast verdwijnt bij vertrek ook waardevolle kennis en ervaring uit teams en verliezen cliënten en patiënten vertrouwde gezichten, wat gevolgen kan hebben voor continuïteit en kwaliteit van zorg en ondersteuning.

Tegelijkertijd neemt de arbeidsmarktkrapte verder toe. In die context wordt het behoud van professionals steeds belangrijker. Onderzoek laat zien dat factoren zoals ontwikkelmogelijkheden, lagere werkdruk, goede samenwerking en meer invloed op het werk bijdragen aan behoud van medewerkers. Zeggenschap raakt daarmee direct aan organisatievraagstukken rondom duurzame inzetbaarheid, behoud van personeel, continuïteit van dienstverlening en beheersing van arbeidsmarktkosten.

In eerder onderzoek op basis van de Landelijke Monitor Zeggenschap is gevonden dat shared governance (een vorm van formele zeggenschap) via ervaren zeggenschap de vertrekintentie beïnvloedt. De vraag is nu of een analyse van de AZW-werknemersenquête dezelfde trend laat zien en of een gebrek aan zeggenschap ook tot

¹ [Waarom vertrekkende medewerkers de zorg jaarlijks miljarden euro's kosten | EenVandaag](#)

² [Verloop in zorg kost organisatie tot €30.000 per medewerker - Skipr](#)

daadwerkelijke uitstroom uit een organisatie leidt. De AZW-werknemersenquête monitort twee keer per jaar onder andere de arbeidsomstandigheden van werknemers in de zorg en welzijn, waaronder zeggenschap. Als in deze analyse hetzelfde verband wordt gevonden, is dit ook een indicator dat ervaren zeggenschap op een valide manier gemonitord wordt door de AZW-enquête.

In deze korte rapportage doen wij verslag van onze analyse en bevindingen.



2 Onderzoeksaanpak

De analyses zijn gebaseerd op de AZW-werknemersenquête. Deze enquête wordt twee keer per jaar uitgevoerd onder werknemers in zorg en welzijn. De respondenten beantwoorden vragen over hun werk en arbeidsomstandigheden, waaronder zowel de mate van ervaren zeggenschap als de mate waarin zij daarmee tevreden zijn.

Voor de analyses is gebruikgemaakt van de gegevens uit de meting in mei-juni 2025³. Het betrof de antwoorden van ruim 16.000 respondenten⁴. Voor deze analyse zijn alleen werknemers met een cliëntgebonden beroep meegenomen. Dit betreft ongeveer driekwart van alle respondenten: 12.078 personen.

Op basis van voorbereidende werkzaamheden door het LAZ zijn uit de enquêtevragen drie constructen gevormd die samenhangen met zeggenschap: shared governance, betrokkenheid bij innovatie en ervaren zeggenschap. De eerste twee constructen (shared governance en betrokkenheid bij innovatie) hebben vooral betrekking op de mate waarin professionals in hun werk ervaren dat zij betrokken worden bij respectievelijk besluitvorming en innovatie. Het derde construct (ervaren zeggenschap) richt zich meer op de vraag of werknemers de zeggenschap die zij hebben ook als voldoende ervaren.

Tabel 1 laat zien uit welke enquêtevragen deze constructen zijn samengesteld.

Tabel 1 Constructen en bijbehorende vragen of stellingen

Construct	Vragen/stellingen	Schaal
Shared governance	Wie bepaalt voor u...	1 Ikzelf – 5 De organisatie
	...hoe u uw werkzaamheden verricht?	
	...wat uw ontwikkelpunten zijn?	
	...aan welke ontwikkelpunten u werkt?	
	...welke scholing u volgt of wilt gaan volgen?	
Betrokkenheid innovatie	In hoeverre wordt er input van de werkvloer gevraagd voor...	1 Nooit – 4 Altijd
	...inzet van innovaties?	
	...wat en hoe er geregistreerd moet worden?	
	...het verbeteren van de kwaliteit van zorg/begeleiding?	
	...de samenstelling van het team of personeelsbestand?	

³ Idealiter hadden we de analyses willen doen op meerdere edities van de enquête. In eerdere edities kwamen de vragen over de drie constructen echter helemaal niet, of niet tegelijkertijd in dezelfde meting, voor. Het construct Betrokkenheid bij innovatie is zelfs pas in 2025 voor het eerst opgenomen in de enquête. Daarom was dit niet mogelijk.

⁴ [Werknemers- en werkgeversenquête 2e kwartaal 2025 – Zorg en welzijn \(zonder kinderopvang\) - AZW Info](#)

Construct	Vragen/stellingen	Schaal
Ervaren zeggenschap	In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stelling?	1 Helemaal eens –
	• Ik heb voldoende invloed op de inhoud van mijn werk.	5 Helemaal oneens
	• Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe.	
	• Ik heb invloed op mijn rooster/de tijden waarop ik werk.	
	• Mijn organisatie vraagt bij belangrijke beslissingen input van de werkvloer.	

Voor alle drie de constructen was de betrouwbaarheid voldoende (Cronbach's alpha > 0,7) om aan te nemen dat de verschillende vragen hetzelfde onderliggende construct meten. Daarom hebben wij gemiddelde scores berekend over alle vragen binnen elk construct. Deze zijn vervolgens omgezet naar gestandaardiseerde scores met een gemiddelde van 0 en een standaarddeviatie van 1, zodat de scores op de drie constructen ondanks de verschillende meetschalen onderling vergelijkbaar zijn.

Vervolgens is van deze drie constructen uiteindelijk geanalyseerd in hoeverre zij voorspellen of een respondent zijn baan verlaat.

Met behulp van CBS Microdata zijn de respondenten van de enquête (geanonimiseerd) gekoppeld aan de Polisadministratie van UWV. Dit register bevat per maand alle banen van werknemers die aangemeld zijn bij UWV. Voor deze analyse zijn naast vaste en tijdelijke contracten ook uitzend- en oproep-contracten meegenomen, omdat deze medewerkers ook in de enquête voorkomen.

Dankzij deze koppeling hadden we inzicht in alle banen van de respondenten in het jaar 2025. Vervolgens hebben wij ervoor gekozen om hun banen in de maand mei (ten tijde van de enquête) te vergelijken met die in december. Wanneer iemand bij tenminste één werkgever op beide momenten in dienst was, werd diegene als 'blijver' gemarkeerd. Dit betreft dus ook personen die op één of beide peilmomenten meerdere banen hadden, zolang zij maar minimaal één baan hadden die doorliep. Respondenten die in december niet meer op dezelfde plek(ken) werkten als in mei, zijn aangemerkt als 'uitstromer'.

Door middel van logistische regressie is vervolgens vastgesteld in hoeverre de scores op de drie constructen voorspellen of iemand een blijver of een uitstromer is. Ondersteunend hieraan zijn de gemiddelde scores van blijvers en uitstromers op elk construct met elkaar vergeleken met een t-toets.

Daarnaast waren we geïnteresseerd in eventuele samenhang tussen de constructen onderling. Daarvoor zijn correlaties berekend.

In de steekproef van de AZW-werknemersenquête komen respondenten voor met alle mogelijke zorg en welzijnberoepen, en ook uit alle verschillende branches van de zorg en welzijn. Na de hoofdanalyse hebben we gekeken in hoeverre de gevonden relaties ook binnen specifieke beroepen en branches overeind bleven door dezelfde analyses binnen elke groep apart uit te voeren.

3 Resultaten en conclusies

3.1 Blijvers en uitstromers

Het grootste deel van de respondenten (91%) werkte in december nog bij dezelfde werkgever als in mei. Zo'n 8% was in die periode uitgestroomd uit de organisatie(s) waar zij werkten. Binnen de blijvers zal er overigens ook nog een groep zijn die bij hun bestaande werkgever op een andere afdeling of locatie zijn gaan werken, maar dat is met de beschikbare cijfers niet te achterhalen.

Van een klein deel van de respondenten was niet vast te stellen waar zij werkten.

Tabel 2 Percentages blijvers en uitstromers tussen mei-december 2025

Categorie	Aantal	Percentage
Blijver	11.036	91,4%
Uitstroomer	976	8,1%
Niet vast te stellen	66	0,5%

Bron: AZW-werknemersenquête en Polisadministratie UWV, bewerking Panteia

3.2 Mate van ervaren zeggenschap

De gemiddelde scores op de drie constructen geven een vrij neutraal beeld over de zeggenschap in de sector zorg en welzijn.

- Op de vragen over Shared governance antwoorden mensen iets vaker dat zijzelf mogen bepalen dan dat de organisatie bepaalt.
- Op de vragen over input van de werkvloer (Betrokkenheid bij innovatie) geven mensen echter iets vaker aan dat dit nooit gebeurt dan dat het altijd gebeurt.

De mate van betrokkenheid bij besluitvorming en innovatie die medewerkers rapporteren laat dus een gemengd beeld zien, maar zij lijken hier toch enigszins tevreden mee te zijn. Op de stellingen die betrekking hebben op de vraag of zij uiteindelijk voldoende zeggenschap ervaren (construct Ervaren zeggenschap), antwoorden mensen iets vaker 'eens' dan 'oneens' (zie tabel 3).

Tabel 3 Gemiddelde en standaarddeviatie van scores op constructen

Construct	Gemiddelde (SD)	Schaal
Shared governance	2,33 (0,75)	1 Ikzelf – 5 De organisatie (midden: 3)
Betrokkenheid innovatie	2,33 (0,66)	1 Nooit – 4 Altijd (midden: 2,5)
Ervaren zeggenschap	2,55 (0,71)	1 Helemaal eens – 5 Helemaal oneens (midden: 3)

Bron: AZW-werknemersenquête, bewerking Panteia

In welke mate beïnvloedt formele zeggenschap de ervaren zeggenschap?

Eén van de onderzoeksvragen was in welke mate (de perceptie van) formele zeggenschap de ervaren zeggenschap beïnvloedt. Dat hebben wij geanalyseerd door de correlaties te bekijken tussen de constructen Shared governance en Betrokkenheid bij innovatie enerzijds, en Ervaren zeggenschap anderzijds. Zoals tabel 4 laat zien, is daar inderdaad duidelijke samenhang tussen.

Tussen Shared governance en Ervaren zeggenschap is er een matig positief verband (Pearson's $r = 0,359$): mensen die meer zelf mogen bepalen, zijn ook positiever over de ervaren zeggenschap (vaker eens met de stellingen uit tabel 1).

Betrokkenheid bij innovatie heeft door de opzet van de schaal juist een matig negatief verband met Ervaren zeggenschap ($r = -0,425$) maar ook dit duidt op een logische samenhang: respondenten bij wie er minder input van de werkvloer wordt gevraagd, zijn minder positief over de ervaren zeggenschap.

Deze correlaties ondersteunen het idee dat shared governance en betrokkenheid bij innovatie invloed hebben op de mate van zeggenschap die een werknemer ervaart.

Het is overigens interessant om op te merken dat de correlatie tussen Shared governance en Betrokkenheid bij innovatie onderling veel zwakker is ($r = -0,085$). Dit betekent dat werkplekken waar veel zeggenschap is op het ene gebied, niet automatisch ook goed scoren op het andere.

Tabel 4 Correlaties tussen drie constructen

	Shared governance	Betrokkenheid innovatie	Ervaren zeggenschap
Shared governance	1	-0,085*	0,359*
Betrokkenheid innovatie		1	-0,425*
Ervaren zeggenschap			1

* $p < 0,001$.

Correlatie in afzonderlijke beroepsgroepen en sectoren?

We hebben deze correlaties ook bekeken in afzonderlijke beroepsgroepen en sectoren. Dit levert in alle gevallen hetzelfde beeld op waarbij Shared governance en Betrokkenheid bij innovatie een duidelijke correlatie vertonen met Ervaren zeggenschap.

De sterkte van de correlatie loopt wel wat uiteen, wat erop zou kunnen duiden dat bijv. Shared governance voor bepaalde groepen respondenten minder bepalend is voor hun ervaring van zeggenschap dan voor andere. Door verschillen in de aantallen observaties moeten we echter voorzichtig zijn met het interpreteren van dit soort subtiele verschillen in correlatiesterkte. De belangrijkste bevinding is dan ook dat het algemene beeld ook bij afzonderlijke zorgberoepen en -branches overeind blijft: shared

governance en betrokkenheid van de werkvloer bij innovaties hangen duidelijk samen met ervaren zeggenschap.

3.3 Invloed op uitstroom

Van alle drie de constructen hebben we gekeken of ze er invloed op hebben of een werknemer in december 2025 nog bij dezelfde werkgever werkte als in mei. Dit hebben we gedaan door middel van logistische regressie. In een notendop kijkt deze analyse hoe goed je kan voorspellen of iemand uitstroomt, op basis van zijn/haar scores op de drie zeggenschapsconstructen.

We zijn begonnen met een model waar alle drie de constructen gelijktijdig aan werden toegevoegd. Op deze manier wordt de mate waarin elk construct de uitkomst kan voorspellen al gecorrigeerd voor de invloed van de andere twee constructen.

Hier kwam uit dat ervaren zeggenschap significant samenhangt met uitstroom ($OR = 1,362$; $p < 0,001$): mensen die negatiever zijn over de zeggenschap, wisselen vaker van baan. De odds ratio (OR) geeft aan dat wanneer een respondent 1 standaarddeviatie hoger scoort op de stellingen, de kans op uitstroom 1,362 keer zo hoog wordt. Hiernaast had betrokkenheid bij innovatie geen significante invloed op de uitstroom ($OR = 0,968$; $p = 0,408$).

Shared governance liet vreemd genoeg een zwak omgekeerd verband met uitstroom zien, waarbij mensen die meer zelf mogen bepalen juist iets vaker van baan wisselen ($OR = 0,925$; $p = 0,036$). Om te achterhalen wat dit betekent hebben we extra analyses gedaan.

Loopt de invloed van Shared governance en Betrokkenheid bij innovatie op uitstroom via Ervaren zeggenschap?

De theorie vooraf was dat Shared governance en Betrokkenheid bij innovatie in de eerste plaats de Ervaren zeggenschap beïnvloeden, en niet direct de uitstroom zelf. Een dergelijk mediërend verband is aannemelijk als er aan een aantal voorwaarden voldaan is:

- 1 De uitstroom wordt niet beter verklaard door de drie constructen samen dan door Ervaren zeggenschap alleen.
- 2 Shared governance en Betrokkenheid bij innovatie hebben los van elkaar een verband met uitstroom, maar dat valt weg als Ervaren zeggenschap aan het model wordt toegevoegd.
- 3 Er is voldoende verband tussen de constructen om aannemelijk te maken dat de eerste twee constructen de Ervaren zeggenschap beïnvloeden (dit hebben we al gezien in de correlatie-analyse).

Eerst hebben we voorwaarde 1 getoetst. Wanneer we de constructen in verschillende stappen toevoegen aan het model, zien we inderdaad dat een model waar Ervaren zeggenschap al in zit, niet meer significant beter wordt als Shared governance en Betrokkenheid bij innovatie nog worden toegevoegd ($\chi^2 (2) = 5,40$; $p = 0,067$).

Aan voorwaarde 2 wordt deels voldaan: wanneer we een regressie doen met alleen Shared governance en Betrokkenheid bij innovatie als verklarende variabelen, heeft Betrokkenheid bij innovatie wel een significante invloed op de uitstroom ($OR = 0,851$; $p < 0,001$) maar Shared governance niet meer ($OR = 1,026$; $p = 0,448$).

Scoren blijvers en uitstromers verschillend op de constructen?

Een andere manier om te zien of de constructen los van elkaar verband houden met uitstroom, is door de gemiddelde antwoorden van blijvers en uitstromers met elkaar te vergelijken. Ook deze vergelijking (tabel 5) laat een significant verschil zien voor de constructen Ervaren zeggenschap en Betrokkenheid bij innovatie, maar niet voor Shared governance. Dit betekent opnieuw dat het construct Shared governance niet voldoet aan voorwaarde 2.

Opvallend is wel dat de richting van het verband tussen Shared governance en uitstroom nu wel is wat de theorie voorspelt: dat mensen vaker blijven als zij meer zelf mogen bepalen. Dit was ook het geval in het regressiemodel zonder Ervaren zeggenschap erin (de OR voor Shared governance is daar boven de 1).

Tabel 5 Gemiddelde scores blijvers versus uitstromers

Construct	Verskil uitstromers – blijvers	Richting van verschil
Shared governance	0,036 (p = 0,319)	Uitstromers geven vaker aan: organisatie bepaalt
Betrokkenheid bij innovatie	-0,157* (p < 0,001)	Uitstromers geven vaker aan: nooit input gevraagd
Ervaren zeggenschap	0,299* (p < 0,001)	Uitstromers zijn het minder eens met stellingen

Bron: AZW-werknemersenquête, bewerking: Panteia. Significantie op basis van t-toetsen.

Samenvattend

Samenvattend voldoet het construct Betrokkenheid bij innovatie aan alle voorwaarden om aan te nemen dat alle samenhang met uitstroom voortkomt uit de invloed die dit construct heeft op Ervaren zeggenschap, en dat het de Ervaren zeggenschap is die uiteindelijk de uitstroom beïnvloedt.

Voor Shared governance is het beeld iets onduidelijker. Het is ontegenzeggelijk zo dat ook dit construct invloed heeft op Ervaren zeggenschap. Over het algemeen geldt ook hier dat mensen die meer zelf mogen bepalen, tevredener zijn over hun zeggenschap én minder vaak van baan wisselen. De analyses suggereren echter dat er daarnaast nog een andere relatie met uitstroom bestaat die juist de andere kant op loopt. Mogelijk is er een specifieke groep mensen die juist wél vaker van baan wisselen als ze meer zelf mogen of moeten bepalen. Denk aan mensen die 'uitgeleerd' zijn in hun functie of zich aan hun lot overgelaten voelen. Dit is een interessante vraag maar met de huidige beschikbare informatie is hier geen definitieve conclusie over te trekken.

3.4 Beroepsgroepen

Naast het algemene beeld is het LAZ geïnteresseerd in de vraag hoe de samenhang tussen zeggenschap en uitstroom is bij specifieke beroepsgroepen. Hiervoor hebben we naar twee verschillende beroepenindelingen gekeken. In beide gevallen waren we beperkt tot veel voorkomende beroepsgroepen waarvoor voldoende observaties in de enquête zaten om conclusies te kunnen trekken.

3.4.1

ISCO-unitgroups

De eerste selectie beroepen die we hebben vergeleken zijn een aantal ISCO2008-unitgroups. In elke groep hebben we gekeken of er een significant effect van Ervaren zeggenschap op uitstroom te zien was in de regressiemodellen en t-toetsen. Onderstaande tabel laat voor elke beroepsgroep het aantal blijvers en uitstromers zien, en of er wel of geen effect is gevonden.

Tabel 6 Uitkomsten per ISCO-unitgroup

Beroepsgroep	Blijvers	Uitstromers	Totale n	Relatie Ervaren zeggenschap - uitstroom
Huisartsen en basisartsen (niet in opleiding tot specialist) (ISCO 2211)	216	29	245	✓
Medisch specialisten (ISCO 2212)	523	37	560	
Gespecialiseerd verpleegkundigen en verpleegkundig coördinatoren (ISCO 2221)	1.692	110	1.802	✓
Fysiotherapeuten (ISCO 2264)	352	20	372	
Psychologen (ISCO 2634)	704	59	763	✓
Maatschappelijk werkers en specialis- tische sociale hulpverleners (ISCO 2635)	1.154	106	1.260	
Verpleegkundigen (geen coördinerende of specialistische taken) ⁵ (ISCO 3221)	495	39	534	
Tandartsassistenten en mondhygiënisten (ISCO 3251)	185	30	215	✓
Medische praktijkassistenten (ISCO 3256)	769	64	833	✓
Sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders (ISCO 3412)	1.832	184	2.016	✓
Verzorgenden intramuraal en verzorgenden thuiszorg (ISCO 5321 & 5322)	1.172	128	1.300	✓
Overige cliëntgebonden beroepen	1.942	170	2.112	✓
Totaal	11.036	976	12.012	✓

Bron: AZW-werknemersenquête, bewerking: Panteia

Het is goed om te vermelden dat afwezigheid van een statistisch significant verband geen bewijs is dat het verband er in werkelijkheid ook niet is, alleen dat dit bij de beschikbare observaties in deze steekproef niet aangetoond kon worden. Het verschilt per groep of het aannemelijk is dat er een wezenlijk ander mechanisme speelt, of dat het verband tussen zeggenschap en uitstroom wel degelijk overeenkomt met het

⁵ Dit betreft slechts een deel van de groep verpleegkundigen in tabel 7. Deze ISCO-unitgroep 3221 (Verpleegkundigen (geen coördinerende of specialistische taken)) komt overeen met het AZW-beroep Basisverpleegkundige niveau 4. De beroepsgroep 'Verpleegkundigen' in tabel 7 is samengesteld uit deze groep en de ISCO-unitgroep 2221 (Gespecialiseerd verpleegkundigen en verpleegkundig coördinatoren, in de tabel hierboven apart opgenomen), aangevuld met de AZW-beroepsgroep Verpleegkundig specialist (in bovenstaande tabel deel van 'Overige'). Zie ook de voetnoot bij tabel 7. Zie voor meer informatie over de AZW-beroepenindeling: [Beroepenlijst Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn | CBS](#).

algemene beeld maar dit simpelweg niet kon worden aangetoond door een gebrek aan observaties of bovengemiddelde ruis in een specifieke groep.

3.4.2 Inzoomen op schaarse beroepen

Naast de ISCO-unitgroups hebben we op dezelfde manier gekeken naar een aantal door LAZ geselecteerde schaarse beroepsgroepen⁶. Tabel 7 laat de aantallen en uitkomsten voor deze beroepen zien.

Tabel 7 Uitkomsten voor geselecteerde beroepsgroepen

Beroepsgroep	Blijvers	Uitstromers	Totale n	Relatie Ervaren zeggenschap - uitstroom
Verpleegkundigen	2.248	149	2.397	✓
Sociaal werkers en begeleiders	2.333	227	2.560	✓
Jeugdzorgwerkers	393	35	428	
Verzorgenden	1.172	128	1.300	✓
Overige cliëntgebonden beroepen	4.890	437	5.327	✓
Totaal	11.036	976	12.012	✓

Bron: AZW-werknemersenquête, bewerking: Panteia

3.5 Zorgbranches

Naast beroepsgroepen hebben we ook naar een aantal specifieke branches binnen de zorg gekeken op basis van SBI2008-code. Bevindingen hiervan zijn te zien in tabel 8.

Uit deze analyse blijkt dat er duidelijke verschillen zijn tussen branches (en ook beroepsgroepen) in de relatie tussen ervaren zeggenschap en uitstroom. Ook de relatieve invloed van de andere twee constructen op uitstroom verschilt duidelijk tussen branches, ook al waren de onderlinge correlaties redelijk constant. Zo rapporteren in de thuiszorg de uitstromers juist significant vaker dat zij zelf bepalen op de vragen over Shared governance ($t(1169) = 2,097$; $p = 0,036$), terwijl dit in de enquête als geheel omgekeerd is.

Het voert te ver voor deze rapportage om in te gaan op verschillen tussen sectoren in arbeidsomstandigheden en wensen van personeel die deze relaties zouden kunnen verklaren. Wellicht bieden deze uitkomsten echter wel interessante aanknopingspunten voor verder onderzoek naar verschillende vormen van zeggenschap en hoe die gewogen worden door werknemers in verschillende zorgbranches en -beroepen.

⁶ Deze beroepsgroepen zijn als volgt samengesteld:

Verpleegkundigen: ISCO-unitgroups 2221 (Gespecialiseerd verpleegkundigen en verpleegkundig coördinatoren) en 3221 (Verpleegkundigen (geen coördinerende of specialistische taken)), plus AZW-beroep 101079 (Verpleegkundig specialist).
 Sociaal werkers en begeleiders: ISCO-unitgroup 3412 (Sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders), plus de AZW-beroepen 10499 (Sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders, overig), 102013 (Ambulant begeleider), 102019 (Coördinator sociaal-cultureel werk) en 102021 (Sociaal-juridisch dienstverlener, sociaal raadsman).
 Jeugdzorgwerkers: dit betreft alleen AZW-beroep 102014 (Jeugdzorgwerker).
 Verzorgenden: ISCO-unitgroups 5321 (Verzorgenden intramuraal) en 5322 (Verzorgenden thuiszorg).

Tabel 8 Uitkomsten voor geselecteerde branches

Beroepsgroep	Blijvers	Uitstromers	Totale n	Relatie Ervaren zeggenschap - uitstroom
Universitair medisch centra (SBI 86101)	978	62	1040	✓
Algemene en categorale ziekenhuizen (SBI 86102 & 86103)	939	52	991	
Geestelijke gezondheids- en verslavingszorg met overnachting (SBI 86104)	829	63	892	
Verpleeghuizen (SBI 87100)	591	47	638	✓
Huizen en dagverblijven voor verstandelijk gehandicapten (SBI 87200)	905	90	995	✓
Verzorgingshuizen (SBI 87302)	402	31	433	✓
Jeugdzorg met overnachting en dagverblijven voor jeugdzorg (SBI 87901)	543	45	588	✓
Thuiszorg (SBI 88101)	1056	115	1171	
Overige branches	4793	471	5264	✓
Totaal	11036	976	12012	✓

Bron: AZW-werknemersenquête, bewerking: Panteia

3.6 Conclusie

Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat ervaren zeggenschap invloed heeft op de uitstroom: professionals die minder tevreden zijn over de ervaren zeggenschap in hun werk wisselen vaker van baan in het komende half jaar.

De constructen Shared governance en Betrokkenheid bij innovatie hebben invloed op de ervaren zeggenschap. De samenhang van die constructen met uitstroom wordt dan ook voornamelijk gemedieerd door de ervaren zeggenschap.

Bovenstaande conclusie is gebaseerd op alle respondenten met een cliëntgebonden beroep in de zorg en welzijn. In veel afzonderlijke beroepsgroepen en branches zien we hetzelfde beeld. Er zijn echter ook groepen en branches die een ander beeld laten zien. Wellicht is het interessant om in toekomstig onderzoek verder uit te zoeken wat hierachter zit.