



Waarom verlaten sociaal werkers het (uitvoerende) vak?

Rapportage verdiepend onderzoek naar redenen van vertrek

8 februari 2022
Utrecht
Sociaal Werk werkt!
Definitieve versie

Inhoudsopgave

1. Inleiding en probleemstelling	5
Enkele opvallende uitkomsten van de werknemersenquête	5
Onderzoeksvraag.....	6
1.1 Methode.....	7
1. Introductie/verwachtingen	7
2. Inhoud van het werk	7
3. Interactie met cliënten	7
4. Collega's: directe collega's en leidinggevenden.....	7
5. Eigen rol	7
6. Omgeving	7
7. Nieuwe werkervaring: het gras bij de burens	7
8. Afsluiting.....	7
Populatie	8
Nieuwe bestemming	8
2. Resultaat	9
2.1 Passie voor het vak – een groot hart voor de doelgroep.....	10
Oprechte interesse in anderen	10
Verrijking van het eigen perspectief	10
Uitdaging – hoe complexer, hoe interessanter	10
Goed doen en daarmee resultaat bereiken	11
2.2 Contact met de doelgroep – de keerzijde	12
2.3 Een grote 'bottleneck' – gebrek aan doorgroeimogelijkheden.....	14
Herhaling van zetten	14
Beperkte doorgroeimogelijkheden.....	14
Interne sollicitaties.....	15
2.4 Een hoge werkdruk.....	17
2.5 Waardering en ondersteuning vanuit de organisatie	18
De relatie met collega's	18
De relatie met leidinggevenden	18
Geen achtergrond in sociaal werk	18
Een onveilige sfeer.....	18
Gebrek aan steun, erkenning en vertrouwen	19

Communicatie	19
2.6 Gebrek aan erkenning.....	20
2.7 Organisatie van het werk.....	22
Behoeftte aan kaders.....	22
Vergadercultuur.....	22
Bureaucratie en registratiedruk	22
2.8 Onrust door aanbestedingen en politieke bewegingen	24
Aanbestedingen.....	24
Beleid dat tegenwerkt of te veel verandert	24
2.9 Stroperige samenwerking.....	25
2.10 Aansluiting opleiding op praktijk.....	26
2.11 Eigen acties	27
2.12 Gras bij de burens – wat is nu beter?	29
Andere verbeteringen ten opzichte van sociaal werk die uitstromers ervaren	29
3. Conclusie	30
1. Een gebrek aan doorgroeimogelijkheden	30
2. Negatieve ervaringen met cliënten	30
3. Een hoge werkdruk.....	30
4. Een hoge werkdruk.....	30
5. Te weinig erkenning	30
6. Een gebrek aan langetermijnperspectief.....	31
7. Een stroperige samenwerking met andere organisaties	31
8. In opleidingen voor sociaal werk blijft de praktische kant onderbelicht	31
4. Tot slot.....	32
Intervisie en supervisie	32
Ondersteuning.....	32
Opleiding	32
Steun en erkenning	32
Onboarding.....	33
Combinatiemogelijkheden	33
Vertrouwen	33
Managers met inhoudelijke ervaring.....	33
Samenwerken en communiceren	34
Terug naar de kern	34



Doorgroeien.....	34
Salaris	34

1. Inleiding en probleemstelling

Het in- en uitstroomsaldo voor sociaal werk is in 2019 en 2020 positief. Toch is sociaal werk met een relatieve uitstroom¹ van 8 procent in 2019 – na de thuiszorg – de branche met relatief de hoogste uitstroom. Tegelijkertijd laat de werknemersenquête² zien dat het werk zelf en de werkdruk gunstig afsteken ten opzichte van andere branches in het sociaal domein.

De in- en uitstroomcijfers over 2020 (zonder doorstroom) laten het volgende beeld³ zien:

	Totaal	Tot 20 jaar	Tot 30 jaar	30-40 jaar	40-50 jaar	50-60 jaar	60+ jaar
Instroom sociaal werk 2020	11.557	624	4.634	2.681	1.918	1.814	509
Uitstroom sociaal werk 2020	10.649	469	3.195	2.236	1.757	1.800	1.651
Saldo	908	40	1.440	445	161	15	-1.142
Uitstroom als % van de instroom	92,14%	75,08%	68,94%	83,41%	91,59%	99,19%	324,60%

In de leeftijdsgroep tot 30 jaar is in 2020 in absolute zin de grootste in- en uitstroom te zien: respectievelijk 4.600 en 3.200 personen. Relatief gezien is de uitstroom van deze leeftijdsgroep het laagst. Ondanks de uitstroom geeft 60,6 procent van de werkgevers aan dat zij geen maatregelen hebben genomen om de uitstroom te beperken⁴.

Meer dan 55 procent van alle sociaal werkers gaat na vertrek werken buiten zorg en welzijn⁵. Om gericht mogelijke activiteiten te noemen om meer sociaal werkers voor het vak te behouden, is het van belang om beter inzicht te krijgen in waarom professionals dit werkveld verlaten. De werknemersenquête van eind 2020 is een mooie eerste verkenning.

Enkele opvallende uitkomsten van de werknemersenquête

- Sociaal werkers zijn minder tevreden over hun werkgever dan anderen binnen het sociaal domein⁶.
- Sociaal werkers ervaren de sfeer binnen het team/op de afdeling als minder positief. Zo'n 31 procent van de respondenten ervaart agressie door collega's en/of leidinggevende (ze noemden pestgedrag door collega's en/of leidinggevendenden met 16,6 procent het meest). 67,3 procent van de medewerkers ervaart agressie door (familie of vrienden van) cliënten. De door werknemers aangegeven ervaringen liggen veel hoger dan werkgevers hebben benoemd⁷.

¹ Uitstroom per jaar 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 maart 2015 is gevolgd.

² Werknemersenquête november-december 2020, <https://www.cbs.nl/-/media/excel/2021/17/wne-november-december-2020.xlsx>

³ Gegevens Pensioenfonds Zorg en Welzijn, bewerking FCB. De aantallen wijken marginaal af door afrondingsverschillen.

⁴ Werkgeversenquête november-december 2020

⁵ Als een medewerker besluit zzp'er te worden zonder aansluiting bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn, dan wordt dat gelezen als uitstroom naar buiten zorg en welzijn.

⁶ In de werknemersenquête geeft op de vraag 'Hoe tevreden of ontevreden bent u, alles bijeengenomen, met de organisatie waar u werkt?' 65,6 procent aan (zeer) tevreden te zijn. Dat is samen met de gehandicaptenzorg het laagste percentage. In de samengestelde categorie '(zeer) ontevreden' scoort sociaal werk met 12,6 procent het hoogst binnen het sociaal domein.

⁷ In de werkgeversenquête 2020 geven werkgevers aan dat 24,3 procent van de medewerkers te maken heeft gehad met agressie (2019: 21,5 procent).

- Van de respondenten geeft 31,2 procent aan geen training te hebben gevolgd, maar daar wel behoefte aan te hebben. Dit percentage is het hoogst binnen de Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn-branches (AZW-branches).

Binnen FCB is de werknemersenquête uitgebreider geanalyseerd naar leeftijd⁸. Dat levert enkele nieuwe inzichten op. Sectorbreed hebben de vertrekredenen te maken met het management/de organisatie (39 procent), de inhoud van het werk (37 procent) en de hoge werkdruk (30 procent)⁹. Gespecificeerd naar zittende medewerkers in sociaal werk is juist de jongere leeftijdscategorie (tot 30 jaar) het (zeer) eens met de ontplooiingskansen in het werk en het loopbaanperspectief. Zij zijn ook overwegend (zeer) tevreden over de organisatie. De groep tot 40 jaar is het meest positief over de waardering en ondersteuning van de leidinggevende.

Daarentegen geeft de groep tot 30 jaar aan dat het vaak of altijd extra hard moet werken en het minst het eigen werktempo kan bepalen of werktijden aan kan laten sluiten op de thuissituatie. Het is dan ook niet verwonderlijk dat deze groep het hoogste percentage 'eens' scoort op de stelling 'Ik voel me opgebrand door mijn werk'. Verder geven hogere percentage medewerkers tot 40 jaar aan te maken hebben gehad met verbale agressie, bedreiging of seksuele intimidatie.

Onderzoeksvraag

Zo lijkt het alsof jongeren eerder vertrekken vanwege de werkdruk en de balans werk-privé. Maar is dat specifiek voor sociaal werk of is het kenmerkend voor de jongere generatie? Want ook in andere sectoren en branches stromen veel jongeren uit. Bovendien is de verkenning uitgevoerd onder *actieve* sociaal werkers. De kanten van het werk waarover zij het minst tevreden zijn, hoeven niet automatisch overeen te komen met de redenen waarom anderen het werkveld verlaten. Met andere woorden: zijn de minpunten die actieve sociaal werkers in hun werk ervaren ook de doorslaggevende redenen waarom sociaal werkers stoppen? Of spelen andere thema's een rol die in medewerkersenquêtes onder de radar blijven? En als het gaat over zaken als werkdruk, agressie of een gebrek aan steun en erkenning van de leidinggevende: wat betekent dat dan concreet? Wat was er voor de uitstromers nodig geweest om hen voor het vak te behouden? En hoe kunnen werkgevers, maar ook de hele sector en de politiek, hierop inspelen?

Om hier beter zicht op te krijgen, hebben we een (beperkt) aantal persoonlijke verhalen¹⁰ van uitstromers via diepte-interviews opgehaald. In dit verslag staan de uitkomsten van deze gesprekken.

⁸ FCB heeft uitgebreider naar de brondata gekeken. Dat levert 'rijkere' informatie op dan de bestaande rapporten.

⁹ Bron: Pensioenfonds Zorg en Welzijn, Waarom zeggen medewerkers in zorg en welzijn hun baan op? (2018)

¹⁰ Een interessant aanknopingspunt biedt het artikel ['De desillusie van een social worker'](#).

1.1 Methode

Voor het onderzoek zijn zeventien individuele interviews afgenomen (vijftien via Teams en twee telefonisch) die elk 40 tot 80 minuten duurden. De gesprekken vonden plaats op basis van een min of meer vaste vragenlijst die Sociaal Werk werkt! heeft opgesteld. Hierin hebben we de resultaten van eerder onderzoek (bovengenoemde verkenning) meegenomen. In de gesprekken kwamen de volgende deelonderwerpen aan bod:

1. Introductie/verwachtingen

- Toelichting op aanleiding en doel van het onderzoek
- Check algemene gegevens (vorige en huidige organisatie/type werk/functie, periode in sociaal werk, leeftijd en dergelijke
- Motivatie om deel te nemen

2. Inhoud van het werk

- Aansluiting van het werk bij opleiding
- Werkzaamheden die energie gaven of juist niet
- Mate van uitdaging
- Ontwikkelingsmogelijkheden

3. Interactie met cliënten

- Positieve en negatieve ervaringen
- Waardering van cliënten

4. Collega's: directe collega's en leidinggevenden

- Relatie met directe collega's
- Relatie met leidinggevende(n)

5. Eigen rol

- Acties om eigen werkomstandigheden te verbeteren
- Acties die je nog had kunnen nemen
- Hoe lang vertrek is overwogen
- Eigenschappen die de werkgever nu moet missen

6. Omgeving

- Privéomstandigheden die van invloed waren
- Overige omstandigheden die van invloed waren

7. Nieuwe werkervaring: het gras bij de burens

- Aantrekking van een andere werkomgeving
- Wat nu daadwerkelijk beter is
- Waardering achteraf voor vorige werkgever

8. Afsluiting

- Advies voor werkgever sociaal werk

Populatie

Sociaal Werk werkt! heeft deelnemers vooral via LinkedIn geworven. In totaal meldden zich 22 kandidaten aan. Drie deelnemers meldden zich uiteindelijk af en nog eens twee reageerden niet meer op herhaalde verzoeken om een afspraak te maken voor een verdiepend gesprek. Daarom vonden zeventien gesprekken in november en december 2021 plaats. Alle deelnemers zijn professionals die uit eigen beweging vertrokken uit cliëntgebonden functies in sociaal werk. De meesten vertrokken in de afgelopen drie jaar; één deelnemer verliet het sociaal werk al in 2009. De deelnemers variëren in leeftijd van 27 tot 51 jaar en werkten anderhalf tot twintig jaar in uiteenlopende vormen van sociaal werk. Een aantal deelnemers heeft ook verschillende vormen van uitvoerend sociaal werk gedaan.

Nieuwe bestemming

De meeste deelnemers ruilden sociaal werk in voor functies die inhoudelijk een sterke relatie hebben met wat ze eerder deden. Opvallend veel deelnemers aan dit onderzoek (vijf) kwamen terecht in het onderwijs, bijvoorbeeld als docent of coördinator op een mbo- of hbo-opleiding Sociaal Werk. Anderen werden beleidsmedewerker in het sociaal domein bij een gemeente of freelance projectleider. Enkele deelnemers maakten een radicalere carrièreswitch: één voormalig maatschappelijk werker ging de informatietechnologie (IT) in, een ander werd tekstschrijver en een derde ging films maken. Maar wel over onderwerpen met een hoge maatschappelijke relevantie.

2. Resultaat

Alle deelnemers aan het onderzoek hadden hun eigen verhaal. Hun beweegredenen om hun loopbaan ergens anders voort te zetten – de echte dealbrekers – kwamen elke keer al in het begin van het gesprek naar voren. Toch waren lang niet alle beweegredenen inhoudelijk van aard. Vandaar dat dit hoofdstuk niet een-op-een is opgebouwd volgens de structuur van de vragenlijst, maar aan de hand van de belangrijkste motivatoren en demotivatoren die als rode draden in de gesprekken terugkeerden.

Wat allereerst opvalt, is een grote passie van de deelnemers voor het vak sociaal werk. De bevoegenheid en de overtuiging dat maatschappelijk werk relevant en betekenisvol is. Dat het mensen echt vooruithelpt en preventief werkt voor de zorg. Voor de meesten is die passie – die liefde voor het vak – ook de belangrijkste motivatie om deel te nemen aan het onderzoek. Ze dragen maatschappelijk werk een warm hart toe. Ze zien met lede ogen aan hoe veel mensen – die vol enthousiasme voor het werk kozen – uiteindelijk het werkveld verlaten. Onder wie zichzelf. Zij hopen met hun bijdrage aan het onderzoek uiteindelijk ook bij te dragen aan sterk(er) sociaal werk. Aan verandering ten goede. Zodat meer sociaal werkers voor het vak behouden blijven.

In de komende hoofdstukken komen de deelnemers vooral zelf aan het woord.

2.1 Passie voor het vak – een groot hart voor de doelgroep

Een van de eerste vragen in het onderzoek was: van welke werkzaamheden kreeg je energie? Welke werkzaamheden vond je het leukste om te doen? Hierover waren de deelnemers het meest eensgezind: het contact met de cliënten, jongeren, kinderen en met de mensen in de wijk stond met stip op één. Hierin komen verschillende aspecten samen:

Oprechte interesse in anderen

- *Echt de gesprekken met de jongeren. Ik ben niet voor niks maatschappelijk werker geworden. Dat werd ik omdat ik met mensen in gesprek wilde gaan. Die coachgesprekken – zeker met jongelui van een jaar of vijftien, zestien, zeventien – dat vond ik het allerleukste. Dat kon ik rustig 40 uur in de week doen – als het aan mij lag. Dat is naar mijn mening ook de kern van het beroep.*
- *Het contact met de jeugd, dus echt bezig zijn met jeugd. Wat ik gewoon heel leuk vind, is de transitie waar ze in zitten naar volwassenheid. Dan zijn ze vijftien, zestien, eigenlijk best nog puppy's en kindertjes en dan worden ze achttien, negentien. Pubers ontwikkelen zich gewoon heel hard, dat vind ik heel gaaf om te zien. Hoe ze de weg naar zelfstandigheid vinden.*
- *Sowieso het cliëntcontact. Ik ben een mensenmens en vind het fijn om met mensen om te gaan. Ik vind het ook fijn om mensen een stukje op weg te helpen. Daar kreeg ik de meeste energie van.*
- *Dat je gewoon bewoners mocht leren kennen en andersom en dat je vanuit die relatie inzicht kreeg in wat er nou speelde in die wijken.*
- *... Maar ook gewoon de verhalen van de mensen, dat je bij mensen thuiskomt die helemaal niks hebben en die eigenlijk alles willen aanbieden en pannenkoeken bakken. Dat vind ik nog steeds zo bijzonder.*

Verrijking van het eigen perspectief

- *Eigenlijk draait alles om financiën en ik vind de gedragscomponent die daarmee samenhangt erg interessant. Wat maakt dat sommige mensen toch keuzes maken die misschien niet zo verstandig zijn? En als je het er dan met die mensen over hebt, begrijp je het ook wel weer.*
- *Ik ben heel erg nieuwsgierig. Zo'n ei kun je uitstekend kwijt met sociaal werk. Want wat voor persoon je ook voor je neus hebt, er kleeft altijd een verhaal aan. Zo hielp ik een dakloze man met zijn belastingaangifte en ik keek naar zijn vermogen en zei: 'Meneer, u heeft twintig garageboxen op uw naam staan.' 'Ja, dat is mijn investering voor mijn kinderen.' 'Maar je hebt geen dak boven je hoofd?' 'Nee, ik slaap af en toe in een garagebox of bij vrienden. Ik vind een dak boven mijn hoofd niet belangrijk.' Dat soort dingen vind ik schitterend. Ieder z'n eigen keuzes en overwegingen. Die nieuwsgierigheid wordt constant gevoed.*
- *Dat maakt mij ook heel erg dankbaar: dat je perspectief zo verbreed wordt. Verschillende culturen, afkomsten, opleidingsniveaus, alles. Je kunt je zo veel beter inleven in situaties.*

Uitdaging – hoe complexer, hoe interessanter

- *In de beginjaren zo complex en heftig en dynamisch mogelijk. Dan kregen we een oproep of er kwam een jongere binnenlopen en die had een omgebouwd alarmpistool bij zich. Daar liep hij mee te zwaaien. Dan dacht ik nooit: oei, wat spannend. Maar hè hè, hiervoor doe ik dit. Dan pakte ik dat ding af en zei: 'Waar woon je.' 'Daar en daar.' Ik zei: 'Ik hoop dat het echt waar is, want ik ga over een kwartier aanbellen met dit ding.' 'En als het dan niet je ouders zijn, schrikken ze zich rot. Dus je hebt een kwartier om hen alvast voor te bereiden op waar we het zo dadelijk*

over gaan hebben.' Dat dan die ouders altijd eerst in de weerstand schoten en daarna wel probeerden te luisteren. 'Wat heb je liever, dat ik dit kom langsbrengen onder het mom van let een beetje op? Of dat hij door het arrestatieteam uit zijn bed gevestigd wordt, omdat hij met zo'n ding loopt te zwaaien in de supermarkt?' Daar kreeg ik ook wel veel respect voor – voor die aanpak – dat ik daar niet voor terugdeinsde.

- *In mijn rol als sociaal werker werd ik heel blij als ik naast mensen mocht staan die het niet zo goed getroffen hadden in het leven. Mijn favoriete doelgroep waren de mensen die geen hulp vroegen in de wijk en dan na drie, vier, vijf keer aanbellen binnenkomen en dan eigenlijk in een steenkoud huis terechtkomen, omdat de verwarming is afgesloten. Er is geen water, er is geen eten. Waar de crisis het hoogst is, was ik op mijn best. Dan ging ik de Voedselbank bellen en dan zei ik: 'Morgen je pakket daar en daar ophalen.' Ik had contact met de gemeente die dan bij broodnood gelijk zei: 'Kom maar 50 euro ophalen bij het gemeentehuis.' Dat je echt direct iemand op weg kan helpen.*
- *Uitdagende problematiek vond ik heel interessant. Bijvoorbeeld een noodgeval in combinatie met schulden. Omdat ik dan dacht: daar kan ik ook echt een verschil maken.*

Goed doen en daarmee resultaat bereiken

- *Energie kreeg ik van daadwerkelijk het verschil maken. Ik heb in twintig jaar wel geleerd om het verschil niet per se heel groot te laten zijn, maar iemand een fijn moment te geven, of hoop en soms daadwerkelijk ook grote resultaten. Dat is waar ik het twintig jaar voor gedaan heb.*
- *Ik vond het ontzettend leuk om met die vrouwen te werken. We begonnen met zestien vrouwen met zeven verschillende achtergronden. Die diversiteit vond ik heel leuk. Van de groep zelf, maar ik had ook heel diverse werkzaamheden. Maatschappelijk werk in de breedste zin van het woord. Daar werd ik ook heel blij van. Ik vond het leuk om te creëren, om te faciliteren hoe ik die vrouwen heb zien groeien. We hebben een keer de koningin op bezoek gehad. Als je die vrouwen dan ziet praten met de koningin, dan kun je alleen maar heel trots zijn dat je daar een rol in hebt gespeeld. Het zelfvertrouwen waarmee ze daar stonden!*
- *Ik heb het altijd heel leuk gevonden om jongeren te helpen richting zelfstandigheid en ze een steuntje in de rug te geven op het moment dat niemand anders dat doet. En om ze dus ook die vaardigheden bij te brengen die ze nodig hebben om zelfstandig te kunnen zijn.*
- *Voor de groei zien, in mijn geval bij jongeren. Eigenlijk ben je met een hele buurt aan het werk in de stappen die zo'n buurt maakt. En die jongeren maken.*

2.2 Contact met de doelgroep – de keerzijde

Over het algemeen lag het dan ook niet aan de doelgroep van de sociaal werkers dat zij ervoor kozen om het werkveld te verlaten. Toch waren er drie deelnemers voor wie de mensen aan wie zij hulp verleenden juist wel een grote rol speelden in hun vertrek.

- *De voortdurende spanningsvelden, de agressie van cliënten, dat was voor mij een heel belangrijke reden om uiteindelijk te stoppen. Die was niet zozeer naar mij gericht – soms ook wel – maar vooral door de constante onderlinge strijd tussen ouders, tussen ouder en kind. Je zit eigenlijk de hele tijd in gespannen situaties. En dan is het aan mij om dat in goede banen te leiden. Dat lukte uiteindelijk ook allemaal wel, maar het kostte me gewoon te veel.
[...] Uiteindelijk ben ik weggegaan, omdat ik dit zelf niet goed genoeg aankon. Op het laatste durfde ik ook niet meer naar cliënten toe, dat ging gewoon niet.*
- *De sfeer werd grimmiger en ik had het gevoel dat we van incident naar incident gingen. Ik ben vier keer met een mes aangevallen. Toen ik ook nog een pijnlijke trap kreeg, was de grens bereikt. Achteraf was dat de beste trap die ik ooit gehad heb; anders was ik waarschijnlijk langer blijven hangen.*
- *Wat mij meer heeft weggedreven, was de agressie waar ik mee te maken kreeg. Ik heb ook te maken gehad met bedreigingen, met mensen die zeggen: 'Het is jouw schuld!' Ik ben ook een keer achternagezeten door een cliënt. Dat was een heel angstige situatie. Toen ben ik weggevlucht achter een gesloten deur. Die staat nog wel in mijn geheugen. [...] Ik zag collega's die dat soort dingen heel makkelijk konden plaatsen: dat hoort bij die persoon. Maar voor mij was het echt wel de grens.
[...] De essentie van waarom ik uit maatschappelijk werk ben gegaan – die agressie – daar wilde ik helemaal niet mee leren omgaan. Ik wilde daar niks mee te maken hebben. Misschien wil dat iets zeggen over mijn stijl van conflicten hanteren. Maar ik vond: je bent bezig mensen te helpen. Dan ga ik bij mensen op huisbezoek. Dan zoek ik van alles en nog wat voor ze uit en dan krijg je nog steeds een hoop ellende. Daar pas ik dan voor.*

Ook andere sociaal werkers hebben soms bedreigende situaties en agressie meegemaakt, maar die konden dat inderdaad vaak plaatsen of relativeren.

- *Je hebt natuurlijk een aantal vormen van agressie waar je mee leert dealen door de jaren heen, en veel agressie is gericht tegen instanties en komt echt voort uit machteloosheid. Als je dat gesprek goed kan voeren, is dat op het moment zelf spannend maar achteraf wel heel erg leuk.*
- *De keerzijde is wel dat je af en toe een 'doodsbedreiginkje' of een keer een paar krassen op je auto krijgt. Ik heb daar gelukkig nooit veel last van gehad. Ik heb dat altijd met mijn collega's goed kunnen ombuigen, omdat het er een beetje bij hoort. De balans sloeg positief uit. Ik vond dat gewoon kicken. Gelukkig kon ik altijd bedenken: dit is een ontzettend kwetsbare groep en die weet niet beter hoe ze zichzelf moet gedragen. En nagenoeg niemand heeft nog fatsoenlijk contact met deze knapen en ik nog enigszins wel. Dus dat is mij heilig.*
- *Dat zijn dingen die me ook sterker hebben gemaakt. Ik heb ook weleens tijdens een buurtfeest te maken gehad met agressie. Dat een man in één keer met z'n voorhoofd tegen mijn voorhoofd aan staat en me halfdronken wat aan wil doen. Daar ben je dan wel echt even van ontdaan, maar tegelijkertijd maken dat soort dingen de urgentie alleen maar groter. Dat ik dacht: dit is eigenlijk*



juist ook waarom we dit werk ook doen. Dus ik vond die confrontatie moeilijk, maar ook vaak wel weer goed.

2.3 Een grote 'bottleneck' – gebrek aan doorgroeimogelijkheden

De zittende sociaal werkers in de leeftijdscategorie tot 30 jaar geven in tevredenheidsonderzoeken aan dat ze blij zijn met de ontplooiingskansen en het loopbaanperspectief. Voor de deelnemers aan dit onderzoek geldt dit echter niet. Voor ruim een derde van de uitstromers die zich lieten interviewen, was juist een gebrek aan doorgroeimogelijkheden de belangrijkste reden om af te haken. Zeker, in het begin was er een mooie leercurve – want alles was nieuw – maar na verloop van tijd zagen ze die toch afvlakken. En gingen ze de uitdaging missen.

Herhaling van zetten

- *Op een gegeven moment merkte ik dat er gewoon een jaarcyclus in kwam. Oké, het is weer februari, we gaan de gemeentebelastingen doen. Het is weer maart, oh, de belastingdienst komt eraan. En oh ja, de definitieve beschikking huur- en zorgtoeslag komt in juni, juli vrij. Het begon gewoon op productiewerk te lijken. En daarom word je geen sociaal werker.*
- *Dat is een van de redenen dat ik ben gestopt. Ik wilde graag meer of andere werkzaamheden. Ik heb vijf jaar bij dat project gezeten en toen ik merkte dat het een soort automatische piloot werd, merkte ik dat ik ook minder enthousiast werd. Ik denk dat mijn ambitie te groot was voor het werk dat ik op dat moment deed.*
- *Als ik naar mezelf kijk, was het grootste energielek aan het einde dat ik het saai begon te vinden. Dat ik geen uitdaging meer had. Dat ik dacht: ik doe dit kunstje al tien jaar, ik wil ook wat nieuws leren, erbij. Ik had helemaal niet zo per se uit het werk gewild als ik er maar wat bij had gehad.*
- *Misschien speelde dat [gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden] nog wel het meest. Dat ik het idee had van: ik heb dit nu vijftien jaar gedaan, ik heb een soort van plafond bereikt, ik ben 38, ik moet nog best een tijdje mee. Hoe dan? En op woensdagmiddag een kinderclub draaien van twintig kinderen en iets doen van sport en spel. Ja, dat heb ik wel gehad.*
- *Die [doorgroeimogelijkheden] wilde ik heel graag. Dat is ook wel een van de redenen dat ik uiteindelijk ben uitgestroomd. Want ik ben heel ambitieus en binnen mijn organisatie voor sociaal werk zijn gewoon nul doorstroommogelijkheden. Dus toen ben ik het in een andere sector gaan zoeken.*
- *Als je het een paar jaar doet, merk je op een gegeven moment dat 70 tot 80 procent hetzelfde is. Voor mij was dat niet meer genoeg.*

Beperkte doorgroeimogelijkheden

Er is vooral behoefte aan het meer meedenken op strategisch niveau over kwaliteitsverbetering, visie en innovatie en tussenfuncties of mogelijkheden om uitvoerend werk te combineren met bijvoorbeeld beleidswerk. Maar voor sociaal werkers die meer willen, zijn de mogelijkheden beperkt. Onderscheid tussen junior- en seniortaken is er nauwelijks. Hooguit krijg je meer coördinerende taken of je gaat je intensiever bezighouden met projecten of bepaalde thema's. Maar die rollen zijn schaars, net als leidinggevende functies.

- *Je begint al met een soort eindfunctie. Je kunt niet tien functies creëren voor mensen zoals ik. En die collega's waren er wel, tussen de vijf en tien kan ik zo oplepelen. Daar waren dan drie functies voor. Dan is het lastig voor een leidinggevende om voor die andere zeven ook nog zoiets te organiseren. [...] Natuurlijk, binnen je organisatie doe je wel projecten, als je eenmaal een soort van senioriteit hebt verworven. Op papier, door een diploma, maar ook in de uitvoering. Dan zijn*

er wel 'seniortaken', maar dat is vooral projectmatig: een nieuw project dat geïmplementeerd moest worden of een onderzoek met een lectoraat. Dus dan krijg je een beetje de plusactiviteiten. Maar daar haalde ik te weinig voldoening uit om in het vak te blijven.

- *Op een gegeven moment hadden we een werkpraktijkbegeleider. Dan was je een soort poppetje waar collega's terecht konden als ze ergens tegenaan liepen. Dat was eigenlijk de enige doorgroeimogelijkheid.*
- *Perspectief was er niet echt en dat is wat ik ook wel van collega's hoorde. Je kunt niet erg doorgroeien. Je gaat misschien in schaaltraden iets omhoog. Voor de rest kun je je misschien specialiseren in iets – voor mij was dat bijvoorbeeld meer richting financiën, omdat ik daar meer interesse in had – maar er zijn geen seniorfuncties of iets in die hoek.*
- *Je kon verder naar leidinggeven, maar dat trekt mij niet zo. Dus er was daar niets meer. Bij jeugdzorg had dat er misschien wel in gezeten, maar dan heb je het meer over specialisaties op deelgebieden. In mijn nieuwe werk heb je sterk onderscheid tussen junior, medior en senior. In het maatschappelijk werk was dat er niet. Het was gewoon allemaal maatschappelijk werk. Achteraf vraag ik me af of het misschien motiverender was geweest als je daarin stappen zou kunnen maken.*
- *Ik had het leuk gevonden als ik een soort van managementfunctie had kunnen krijgen zonder personeel. Dan had ik dat wel willen overwegen. Die organisatie was zo plat, die had dat soort functies gewoon niet. Ik weet niet of ze daar inmiddels anders over denken, maar ook vanuit de raad van toezicht was daar niet de wens om zoiets te gaan doen.*

Interne sollicitaties

De uitstromers die dat wilden ondernemen wel pogingen om binnen de organisatie door te groeien. Ze gingen in gesprek met leidinggevendenden, trokken taken naar zich toe, solliciteerden op interne functies of probeerden een nieuwe functie voor zichzelf te creëren. Maar werden daar soms ook in teleurgesteld, wat niet hielp om hen binnenboord te houden:

- *Ik heb bijvoorbeeld lang geprobeerd om voor welzijn een soort van praktijkopleider of praktijkbegeleider te worden. Op een gegeven moment konden we een hele klas mbo-studenten kwijt qua stage. Daar kwam dan een praktijkopleider op die dat bijna fulltime ging begeleiden. En ik heb er heel lang over gezeurd: mag ik dan niet zoiets gaan doen? Maar dat kon niet en dat mocht niet. En later: ja, dat kan wel, maar verwacht niet dat je daar dan wat extra's voor krijgt. Dan moet je dat doen tegen je huidige arbeidsvoorwaarden. Terwijl ik ook wist dat het elders niet zo was. Bij mij werd het dan een rol en elders was het een functie. Toen dacht ik: laat dan maar.*
- *Ik heb aangegeven: wat is er binnen de organisatie nog meer? Ga je mij senior maken, mag ik mensen gaan trainen? Krijg ik jongeren erbij die aan de hand van mijn collega en mijzelf een prachtig vak mogen leren? Dan kreeg ik te horen: 'Goed idee.' Of: 'Binnenkort komt er een vacature.' Maar dat werd het dan niet. Toen kwam er een nieuwe functie, een beetje middenkader. Die was deels uitvoerend bezig in een soort van community building-rol, maar ging ook met stakeholders zoals het Veiligheidshuis, politie en gemeenten om de tafel. Daar heb ik op gesolliciteerd. Wat mij stoorde was dat dit uiteindelijk allemaal oudere medewerkers werden die geen rol meer hadden sinds die fusie – en letterlijk geen twintiger en geen dertiger. Alleen maar mensen die tien jaar voor hun pensioen zaten. Ik was daar zo teleurgesteld over. Ik dacht: je vraagt een heel dynamische werker, iemand die continu kan schakelen tussen wijk en politiek. En*



je bent een welzijnsorganisatie die zegt voor inclusie en diversiteit te gaan en je durft het gewoon niet aan. Ik kon dat niet begrijpen.

De vraag dringt zich bij een aantal uitstromers op of er in de organisatie voldoende oog was voor de ambities van hun sociaal werkers. En hoe ze daaraan tegemoet hadden kunnen komen.

2.4 Een hoge werkdruk

Uit de analyse van de werknemersenquête kwam het beeld naar voren dat een derde van de sociaal werkers een hoge werkdruk ervaart. Of dit ook de doorslaggevende reden is voor vertrek, blijkt niet direct uit de interviews van dit verdiepende onderzoek. Slechts een van de deelnemers noemde de hoge werkdruk als zwaarwegende factor. Daar staat tegenover dat uit verschillende gesprekken naar boven kwam dat sociaal werkers een hoge werkdruk ervaren (een uitstroomer gaf daarentegen toe zich regelmatig verveeld te hebben). Die werkdruk heeft vaak te maken met allerlei extra taken die op hun bord komen of een te grote opdracht. In combinatie met allerlei beperkingen waar ze tegenaan lopen en een gebrek aan steun vanuit het management.

- *Doordat die hele jeugdzorg in elkaar is geklapt, kregen wij ook taken zoals casemanagement. Terwijl dat eigenlijk een vak apart is. Dat betekende dus dat ik het ene uur een weerbaarheidstraining aan het geven was voor kids en het uur daarna zat ik op het gemeentehuis en was ik het aanspreekpunt in een complexe casus waar dingen allemaal vastliepen. Daar moest ik dan even iets van vinden en gaan begeleiden. Dat was heel uitdagend, maar voor mij was het echt 'too much'. Te veel schakelen. Dat paste voor mij niet bij hoe het beroep moest zijn. Het was zeker niet te makkelijk.*
- *Uiteindelijk werd er gestuurd op productie. Dus moest ik zoveel mogelijk cliënten bedienen, zorgen dat er geen wachtlijst is. Dat is ook een enorm spanningsveld. Je weet dat er een enorme wachtlijst is. Je weet ook dat je eigenlijk niet goed in staat bent om die mensen goed te helpen op dat moment. En dan word je zacht gezegd natuurlijk aangemoedigd om toch aan de slag te gaan. Dat is uiteindelijk heel uitputtend.*
- *En wat er dus ook gebeurt: als je generalist bent maar geen specialist aangehaakt krijgt, dan ga je ook als specialist werk doen. En als je dan voor de hele wijk werkt, tel maar op. Dat is een cocktail voor gigantische werkdruk die niet haalbaar is.*
- *Ik had een heel vrije opdracht in een buurt met 4.000 inwoners. Als je dan het eerste aanspreekpunt bent voor kleine en grote vragen – dat is natuurlijk idioot. Als dat de kaders zijn die je meekrijgt en je hebt iemand zoals ik die zo'n opdracht perfect wil uitvoeren, daar moet je dus mee opletten. Geheid een burn-out.*
- *Ik heb in 2019 een burn-out gekregen en achteraf dacht ik: ja, dat komt vooral door dit werk. Ik was eigenlijk altijd beschikbaar, ook voor vrijwilligers. Veel mensen werkten gewoon; die konden in het weekend vrijwilligerswerk doen, dus in het weekend was ik ook beschikbaar. En ik werkte twaalf uur. Dat ging gewoon totaal niet.*

2.5 Waardering en ondersteuning vanuit de organisatie

Een van de opvallende uitkomsten van de werknemersenquête van 2020 was dat sociaal werkers matig tevreden zijn over de sfeer binnen hun teams. Deze beperkte steekproef bevestigt dat beeld en verheldert het. Het is vooral de relatie met de leidinggevenden die de sfeer negatief beïnvloedt.

De relatie met collega's

De relatie met directe collega's wordt als heel prettig ervaren. Een deelnemster vond haar directe collega's niet erg competent en stoorde zich aan hen, maar ontdekte – tot haar verrassing – bij haar vertrek dat zij zelf wél goed in het team lag. Verder was iedereen erg positief over hun directe collega's. Verschillende deelnemers lieten weten dat die collega's ervoor gezorgd hebben dat ze zelfs langer in het vak zijn gebleven. Bijna allemaal hebben ze nog steeds contact met oud-collega's uit sociaal werk. Enkele illustratieve uitspraken:

- *Ik heb nog nooit zulke leuke collega's gehad als daar en daarna ook nooit meer gekregen. Dit werkt verbreedert echt enorm. Soms ging je ook samen naar cliënten toe. Of als mensen ergens geweest waren en overstuur terugkwamen, dan ben je er gewoon voor elkaar. Het zijn allemaal wel echt hele fijne collega's. Van die zorgzame types die allemaal naar elkaar omkijken en ondertussen zelf omvallen. Dat was het eigenlijk. We hadden veel steun aan elkaar.*
- *De steun, over en weer en het sparren met collega's. Daar kunnen ze bij de gemeente nog wat van leren.*

De relatie met leidinggevenden

De relatie met leidinggevenden was in veel gevallen problematischer. Het zijn vooral de leidinggevenden. Hun gedrag dat niet altijd even ondersteunend en soms zelfs agressief is, dat een positieve werksfeer in de weg staat. In veel gevallen zijn er veel wisselingen in managementteams. Eén uitstromer had bijvoorbeeld in zes jaar tijd zeven leidinggevenden in één organisatie voorbij zien komen. Onder wie de beste én slechtste manager die hij ooit gehad had. Zo kwamen er in verschillende gesprekken zowel positieve als negatieve ervaringen met leidinggevenden voorbij. Opvallend vaak speelde de laatste leidinggevende zeker een rol bij het uiteindelijke vertrek. Factoren die hierin meewogen:

Geen achtergrond in sociaal werk

- *Tussen de regels door heb ik vrij veel boodschappen afgegeven, maar ik had een leidinggevende die niet uit de sector kwam. Die is vanuit een burn-out via een re-integratiecoach doorgestroomd naar ons. Uiteindelijk heeft ze zo ontzettend veel kapotgemaakt in ons team. Omdat ze niet wist wat het werk inhoudelijk betekent.*
- *Hij had net zo goed de voorzitter van een muziekvereniging kunnen zijn.*

Een onveilige sfeer

- *Bijna niemand is met opgeheven hoofd weggegaan. Dat komt echt door het managementteam. Ik ben nog even teruggekomen na mijn studie en toen is het helemaal uit de hand gelopen. We hebben ons weleens ziek gemeld, omdat we niet wisten hoe we met het management moesten omgaan. Omdat we niet gehoord werden. Het was altijd op het emotionele vlak, we konden nooit een rationeel gesprek voeren. Feedback geven werd als een aanval gezien. Dat zorgde voor een heel onveilige sfeer binnen die werkomgeving.*

- *Ik heb één hele fijne leidinggevende gehad waar ik veel aan had en die echt prima in staat was om mij de juiste stappen te laten maken. Maar we hebben ook wel een leidinggevende gehad waar we heel veel last van hadden en van wie we weinig steun ervaarden. En die zelf ook schreeuwde tegen collega's. Dusdanig dat ik samen met een collega naar hem toe ben gegaan om te vertellen dat we dat niet meer wilden.*

Gebrek aan steun, erkenning en vertrouwen

- *Ik kreeg niet de ondersteuning die ik wenste. Dat was van zeer grote invloed op mijn vertrek. Wat ze beter hadden kunnen doen: ik heb me heel lang niet serieus genomen gevoeld, als de professional die ik ben, met de kennis die ik heb. En ik denk dat ze dat meer hadden mogen erkennen en er meer ruimte voor hadden mogen geven.*
- *Het ging op een gegeven moment zover dat ze mijn urenverantwoording niet meer geloofde. Dat vrat echt aan mij. Ja, vreselijk.*
- *Mijn energieke zit altijd bij managers en organisaties die vanuit angst of vanuit onzekerheid, omdat ze letterlijk niet weten waar ze het over hebben, besluiten nemen zodat je je werk niet fatsoenlijk kunt doen.*
- *Die relatie was op zich heel goed, alleen die was niet daadkrachtig genoeg om de situatie te veranderen. Daar heb ik het vaak over gehad. Uiteindelijk heb ik zelf mijn grenzen aangegeven: ga je het regelen of niet? Toen was het in één keer 'nee'. Daarvoor was het steeds 'ik ga kijken'. Toen heb ik gezegd: 'Nou, dan ben ik weg.' 'Dat was voor mij de druppel.'*
- *In de wijk waar ik werkte is een steekpartij geweest waarbij een jongen is overleden. Dat is het heftigste wat ik heb meegemaakt, een trieste ervaring. Ik moet zeggen dat we daarin niet gesteund zijn door het management. Er was niemand die vroeg: 'Hoe is het met jullie?' Dat vind ik kwalijk.*
- *We hadden ook te maken met situaties waarin we ons echt onveilig voelden. En dat we ook aangaven dat het echt anders moest, maar daar werd geen gehoor aan gegeven. Dat neem ik mijn manager tot de dag van vandaag kwalijk. Want als het misgaat, gaat het mis. Dan kun je terugdraaien.*

Communicatie

- *Mijn directe leidinggevende heeft mij ook altijd wel gesteund en geholpen in mijn ontwikkeling: 'Ik merk dat jij vooral dáár talent voor hebt, ga daar ook vooral mee door. Ik ga kijken hoe we dat nog verder kunnen organiseren voor jou.' Daarin voelde ik mij erg gesteund. Maar de regiomanager met wie ik uiteindelijk binnen het project heel veel moest samenwerken, dat ging voor geen meter. Zijn manier van communiceren was niet oké. Hij was ontzettend onbetrouwbaar.*
- *Eentje kan gewoon totaal niet met mensen omgaan. Dus dan denk ik ook van: ja weet je, het is wel goed.*

2.6 Gebrek aan erkenning

Met het gebrek aan steun hangt voor sommige uitstromers ook het gebrek aan erkenning samen. Aan erkenning voor de professie sociaal werk en de deskundigheid van de professionals. Dat zit voor een deel in salaris: schaal 8, periodiek 13 is het hoogst haalbare. Maar ook in hoe er met sociaal werkers wordt omgegaan, ook vanuit de eigen organisatie. Voor een uitstromer was dit de hoofdreden voor haar vertrek. Zij geeft een recent voorbeeld dat voor haar de druppel was. Het moment waarop ze dacht: nu geef ik het op.

- Ik werk met een behandelmethodiek die werkt met vijf verschillende thema's. Thema vijf is sociaal maatschappelijk functioneren. En dat is het vakgebied waar ik me op richt als sociaal werker. Nu is daar onderzoek naar gedaan, waaruit bleek dat in principe de behandeling heel goed aansluit. Alleen dat de resultaten op dat vijfde thema achterbleven. Ik ging daar natuurlijk ontzettend van aan, ik vond dat heel interessant. Ik had daar ook vanuit mijn master best ideeën over wat eraan verbeterd zou kunnen worden en een hoop enthousiasme om daarover na te denken. Die heb ik gedeeld in het team, ook met het management. Waar ook wel enthousiast op werd gereageerd: goede ideeën, goede inzichten. En vervolgens werd er gezegd: 'We gaan een werkgroepje samenstellen en dat doen we dan met gezondheidszorgpsychologen (gz-psychologen).' Toen heb ik herhaaldelijk gezegd: 'Jongens, ik snap dit niet.' 'Niets ten nadele van de gz-psychologen, dat zijn fantastische psychotherapeuten. Maar we hebben een probleem op het terrein dat mijn vakgebied is. Dus ik wil daarover meedenken.' Ik kreeg het gewoon niet voor elkaar. Dan houdt het voor mij wel op.*

Het gevoel van miskennen zit haar ook op andere fronten hoog:

- Ik had veel verantwoordelijkheid voor een heel kwetsbare doelgroep. Waar ook regelmatig wel ook suicides en pogingen daartoe speelden. Daarin heb ik ook wel een stukje erkenning gemist van de zwaarte van wat we aan het doen waren. Ik ben niet burn-out geraakt – ik vond het werk altijd ook heel waardevol – maar ik heb binnen de organisatie een keer een manager gehad die een collega sociotherapeut wilde aannemen en zei: 'Ja, maar die had zulke idiote looneisen. Dat ga ik echt niet betalen voor een sociotherapeut.' En toen dacht ik: maar ik ben wel dag in dag uit aan het werken met mensen die voor de trein willen springen. Noem het maar 'maar een sociotherapeut'.*
- Ik heb de afgelopen weken ook wel gezegd: als we allemaal mijn salaris zouden krijgen, dan was ik niet weggegaan. Ik kom echt wel rond met het inkomen dat ik uit mijn baan haal. Maar het verschil in salaris staat voor mij veel meer voor het verschil in erkenning.*

Voor de andere deelnemers aan het onderzoek liep de frustratie over dit thema minder hoog op, maar een gebrek aan erkenning wordt wel degelijk door een aantal van hen gevoeld:

- Ik denk dat dat waarderen daar echt mee te maken heeft. Neem die zorgbonus er van 1.000,- euro. Toen kregen wij dus een brief van: 'Ja, wij vinden dat we niet genoeg in de frontlinie staan, dus die gaan wij niet aanvragen voor onze werknemers.' Terwijl je er dan later achterkomt dat sociaal werk wel degelijk op de lijst staat van beroepsgroepen die in aanmerking komen voor zo'n bonus en wij ons wel degelijk de 'tandjes' hebben gewerkt om kinderen en jongeren uit de wijk*

betrokken te houden en te helpen met school. Door het buurthuis open te stellen om huiswerk te kunnen maken of online lessen te kunnen volgen. Door knutselpakketten uit te delen, zodat kinderen thuis wat te doen hadden. Een balkonbingo te organiseren, weet ik wat allemaal niet. Ja, dat helpt niet mee.

- *Het is heel mooi dat het vak bestaat, alleen jammer dat het zo slecht gewaardeerd wordt. Je moet er wel van kunnen leven. Moet je eens kijken als al die sociaal werkers weg zijn, wat er dan gebeurt. Dat wordt een puinhoop!*

2.7 Organisatie van het werk

Veel deelnemers aan dit onderzoek liepen op verschillende manieren aan tegen de wijze waarop sociaal werk is georganiseerd. De een had behoefte aan meer kaders, aan duidelijkere taken en doelstellingen. Anderen hadden veel last van allerlei vormen van bureaucratie. Ook de samenwerking met andere partijen ervaren niet iedereen als even prettig.

Behoeftte aan kaders

- *Ik denk dat mijn vertrek vooral te maken heeft met dat ik niet kan omgaan met hoe het werk ingericht wordt. Ik ben iemand die veel duidelijkheid nodig heeft. Ik heb ADHD, dus ik heb snel bevestiging nodig dat iets klopt of dat iets niet lukt. En ik kan niet omgaan met onduidelijkheid. En de sector is in mijn ogen zo verschrikkelijk onduidelijk dat er voor mij eigenlijk geen plek was.*

Vergadercultuur

- *De gigantische overlegstructuur overall. Er was overall een overlegje voor. De bureaucratie. Je had natuurlijk die transitie in jeugdzorg, dus die taken lagen allemaal bij de gemeenten. Dus ook bij ons. Ik werkte vanuit een welzijnsinstelling waar algemeen maatschappelijk werkers, ouderenwerkers, jongerenwerkers, van alles zat.*
- *Ik werd echt helemaal krankzinnig van alle e-mails die alle collega's naar elkaar aan het sturen waren. Over vergaderingen waarover nog vergaderd moest worden voordat er vergaderd werd. Ik miste soms gewoon een beetje de pragmatische, ook wat zakelijke insteek: het mag allemaal best iets ondernemender en wat minder conservatief.*
- *300,- euro voor een paar zaalvoetballen kon er niet af, maar we mochten wel twintig keer vergaderen over dat thema. Hier een hbo-salaris, daar een mbo-salaris, een universitair salaris – en dat steeds keer twee uur – daar had je bijna gouden voetballen van kunnen kopen.*

Bureaucratie en registratiedruk

- *In de gemeente waar ik toen werkte, was het zo – dat als je een indicatie nodig had of een doorverwijzing – die kinderen officieel naar ons toe moesten komen, naar schoolmaatschappelijk werk. Dan moesten wij een intakeformulier van zes A4'tjes invullen met handtekeningen en weet ik wat allemaal. Vervolgens moesten wij met dat papier naar de gemeente. En die zeggen dan weer: 'Het is goed of dit is niet goed.' De helft van de keren was het niet goed, dan moesten we het weer aanpassen. En weer terug. Dan mocht je weer door naar de volgende ronde. Terwijl die huisarts in acht minuten tijd één zinnetje opschrijft en het was gefikst. Bij dat soort dingen dacht ik: waar zijn we mee bezig.*
- *En ik was vanaf 2017 in dienst; in die periode heb ik de backoffice steeds zien groeien. Er kwam een business controller bij, een financieel controller, die en dat en ik zag op de werkvloer steeds minder mensen. De teams werden kleiner, omdat daar dan geen geld meer voor is.*
- *Als je dan hoort dat een moeder geen eten heeft voor de kinderen of de kinderen hebben geen kleding of ze gaan in de winter naar school met zomerkleren, dan kun je vier maanden wachten of je kunt zeggen: 'Ik ga die wijk optrommelen en we gaan nieuwe kleren en eten regelen.' Dan krijg ik te horen: 'Mevrouw moet zich melden bij de aanmelddienst.' Maar als die vrouw geen Nederlands spreekt ... 'Ja helaas, dan moet ze maar een tolk regelen.' Als je dat soort reacties krijgt ... Als de werkdruk toch al hoog is, word je dan op een gegeven moment bijna zelf die boze burger. Dat was geen leuke periode.*

- *Alle administratieve rompslomp. Je moet verantwoording afleggen aan de gemeente, je bent bezig met gemeentegeld. Daar wordt af en toe behoorlijk de hand op de knip gehouden. Ik geef ze geen ongelijk – ik snap het ook wel – alleen door het bijna uurtje-factuurtjeverhaal word je wel heel erg aan banden gelegd om je werk goed uit te voeren.*
- *In mijn functie viel het nog wel mee, maar veel van die mensen in de wijk zijn gewoon veredelde indicatiestellers geworden. Die zijn alleen nog maar bezig met bureaucratie, verantwoording, aanvragen en indicatiestelling. Die hebben hun vak gekozen om in dat directe contact te staan en die hebben er niet voor gekozen om dit te doen. Die worden er gillend gek van.*
- *Je krijgt heel veel shit over je heen van mensen die je in vertrouwen nemen. Dat vertrouwen wil je niet schaden, dus dan ga je aan de slag. Maar dan loop je tegen allerlei bureaucratie op. Ik heb helaas heel heftige dingen meegemaakt en zien gebeuren, dat ik 100 keer aan de bel getrokken heb. En dan is het heel frustrerend dat je eigenlijk de enige bent in de wijk die echt snapt wat er voor bewoners op het spel staat. En dat je dan gewoon geen voet achter de deur krijgt. Dat je echt afhankelijk bent van allerlei looproutes en regels en wetgeving, terwijl jij met bewoners prima ziet wat er nodig is.*

Ook nemen al die vergaderingen en administratieve rompslomp veel tijd in beslag, die afgaat van waar sociaal werkers het voor doen: daadwerkelijk mensen helpen. Voor sommige uitstromers leidt dit ertoe dat ze niet meer het gevoel hebben een zinvolle bijdrage te kunnen leveren. De randvoorwaarden staan het uitvoeren van hun vak – zoals zij dat willen – te veel in de weg:

- *Mijn vertrek had ermee te maken dat ik niet achter mijn persoonlijke visie op het werk kon staan. Ik kon te weinig op straat doorbrengen en niet genoeg aansluiten bij de jongeren voor wie ik het deed.*
- *Ik kon mezelf niet meer in de spiegel aankijken en zien dat wat ik deed iets toevoegde. En zingeving is voor mij een groot goed. Ik moet ergens mijn bed voor uitkomen en in elk geval het gevoel hebben dat ik iets kan betekenen, iets kan toevoegen. En ik denk dat alle sociaal werkers dat wel hebben. Maar ik merkte dat de voldoening die ik er uithaalde zo minimaal en moeizaam was dat ik zelf niet het idee had dat ik iets toevoegde aan het leven van deze mensen. Dat hing samen met de tijd die we ervoor kregen, maar ook met de taken die we kregen. Dan was het kwaad al geschied of was het al te veel. Dan was je meer puin aan het ruimen en aan het doorverwijzen. Daar wordt niemand per se gelukkig van.*
- *Veel in het veld staan en dan kijken of je in die groep ontwikkeling kon maken met nog wat individuele trajecten ertussendoor. Die combinatie vond ik wel heel fijn. En daarmee kom je ook meteen op een van de redenen waarom ik gestopt ben. Dat is dat daar steeds minder ruimte voor was. Dat het steeds meer kantoorwerk werd. Terwijl dat was waar ik het voor deed.*
- *Dat wat ik nog deed, daar kreeg ik gewoon geld voor en dat was gemeenschapsgeld. Ik vond het gewoon niet meer kunnen. Ik dacht echt: als ik er niet ben, dan maakt het ook niet uit. Voor de organisatie niet en voor de mensen niet.*

2.8 Onrust door aanbestedingen en politieke bewegingen

In het verlengde van de organisatie van het werk: de aanbestedingen en wisselende collega's leiden ook tot grote onvrede en onrust. Want als gevolg daarvan is er nauwelijks continuïteit en valt er weinig op te bouwen. Het ontbreekt aan perspectief op de langere termijn. Dat is volgens veel uitstromers demotiverend én slecht voor de kwetsbare groepen waar sociaal werkers zich voor inzetten.

Aanbestedingen

- *De lekken zaten met name op organisatiestructuur, vooral ook in de aanbestedingstrajecten. Alles wat daarbij komt kijken, de onzekerheid die het met zich meebrengt.*
- *Ik heb meermalen meegemaakt dat de verlenging maar een jaar was. Dan zit je alwéér in de stress: krijg je de opdracht dan volgend jaar wel weer gegund? Het was best een heel grote organisatie – we hadden 100 betaalde krachten – en je merkte dat het voor heel veel onzekerheid zorgde.*
- *Hetzelfde werk voor dezelfde opdrachtgever, maar op je loonstrookje staat een andere afzender. Het is raar. En het zorgt voor veel stress. De gemeente had steeds meer kritiek op het management van onze organisatie. Het lastige is alleen: dat wantrouwen sijpelt door tot op de werkvloer. En daar zit een probleem.*

Beleid dat tegenwerkt of te veel verandert

- *Je hebt ook steeds minder autonomie als professional, dat is ook iets waar ik me wel aan kon storen. Wat daarmee samenhangt is dat ik merkte dat landelijk beleid heel vaak botst met wat er in de spreekkamer gebeurt. In mijn praktijk had bijvoorbeeld 70 tot 80 procent van de problemen met huisvesting te maken. Waarbij de kostendelersnorm ontzettend in de weg zit. In de zin van: er zijn te weinig woningen. Zonder woning krijg je eigenlijk op alle levensgebieden problemen. Die kostendelersnorm zorgde ervoor dat die problemen alleen nog maar erger werden.*
- *En wat ik denk nog wel het lastigste van alles is dat het zo tendensgebonden is. Je hebt elke keer politieke wisselingen. En het welzijnswerk is toch ook afhankelijk van gemeentes en het beleid dat daar gevoerd wordt – ik vond de verhouding daartussen niet altijd fijn. Dat ook daarin soms organisaties zich te afhankelijk opstelden van wat een gemeente wenste, nodig had en in een aanbesteding wilde en hoe ze het precies ook van antwoord wilden hebben, zodat je echt heel veel tijd aan het registreren was. Daar leed de kwaliteit onder. De wetenschap dat je daar veel tijd aan besteedt en dat er weinig naar gekeken wordt. Het zijn een beetje de standaarddingen die je in zorg- en welzijnsland veel terughoort. De registratiedruk, geredeneerd vanuit beheersing en wantrouwen. In plaats vanuit vertrouwen, experiment en durf.*
- *Het ligt ook heel erg aan de politiek, aan hoe de wind waait op dat moment. Daar moeten welzijnsorganisaties in mee. Dan had je bijvoorbeeld net wat opgestart voor jongeren – want dat was het helemaal dit jaar – en dan ineens was het: nee, jongeren, daar gaan we even niks meer mee doen. Of: we gaan nu echt helemaal inzetten op moeders. En dan het jaar daarna had je net voor een groep met veel pijn en moeite eten – ja, letterlijk gewoon eten – geregeld. Gezorgd dat mensen betrokken waren. En dan was het, nee sorry, we moeten echt preventief gaan werken. Die mensen – dat gaat al niet meer – want die zijn te oud, die zijn niet meer te redden. We moeten ons nu richten op de kinderen. Nou ja, dat vond ik ook zo irritant.*
- *Het is vooral lastig, omdat het eigenlijk gewoon een politiek spelletje is. En er zijn zoveel dingen gebeurd de afgelopen jaren met wethouders en colleges. Als dat niet stabiliseert, ben je eigenlijk continu bezig achter de feiten aan te lopen. Want elke keer komt er weer een andere vraag.*

2.9 Stroperige samenwerking

Daarnaast heeft de organisatie van het werk nog een andere kant: de samenwerking met andere organisaties in de keten. Voor verschillende deelnemers aan het onderzoek leidde die samenwerking tot grote frustratie en voor een enkeling was het zelfs de zwaarstwegende reden om het werkveld te verlaten. Omdat die samenwerking eerder voelde als tegenwerking. Het credo 'Samen kom je verder' lijkt in de praktijk nog ver weg.

- *Ik miste het gevoel van samen. Niet zozeer binnen onze organisatie, maar wel met andere partijen. Ik vond het best een harde, bijna concurrerende wereld worden. Waarin het vooral afschuiven was en wie het langste nee kon zeggen, wint. Dat gevoel kreeg ik. Dat ik dacht: jongens – we zijn collega's – we kunnen ook meedenken met elkaar! Maar het wereldje verhardt.*
- *Waar de energie wegliep, was het stroef in de samenwerking met andere instanties. Wat me tegen de borst stuitte, was het eilandjeswerk binnen sociaal werk. Ik doe dat, ik doe dat. Het gemak waarmee mensen vrijwilligers inzetten voor heel zware casuïstiek, want dat was dan gratis. Dat vond ik heel moeilijk. Of dat ze heel makkelijk zeiden: 'Dat is mijn taak niet.' Ja maar, wie doet het dan wel? Dat waren wel dingen die ik heel vervelend vond. Dan zaten we weer met de wethouder aan de telefoon omdat iemand geen slaapplek kon krijgen, gewoon door miscommunicatie tussen hulpinstanties. Ik denk dat ik dat werktechnisch gezien het meest frustrerend vond.'*

2.10 Aansluiting opleiding op praktijk

Omdat veel sociaal werkers al snel na hun opleiding uitstromen, rijst de vraag of de opleiding goed genoeg aansluit bij de werkpraktijk. In de groep professionals die voor dit onderzoek geïnterviewd zijn, zijn de meningen hierover verdeeld. Ongeveer de helft vond dat hun opleiding hen goed heeft voorbereid op hun werk. Voor niemand was een gebrekkige aansluiting reden om te stoppen. Wel zien verschillende uitstromers verbetermogelijkheden voor de opleidingen.

- *Als ik zelf zou moeten opschrijven hoe je meer professionals kunt behouden voor het vak, dan zou ik beginnen met de opleiding. Laat die beter aansluiten op het werkveld. Er is veel wat mist. Er was bijvoorbeeld geen economie, geen project schrijven, wat gewoon een essentieel onderdeel is als je nu in sociaal werk wil werken: waar komt je geld vandaan, hoe word je betaald? En hoe zorg je dat wat je doet ook betaald blijft? Je moet gewoon heel veel projecten schrijven. Als je niet weet hoe je dat moet doen, kun je ook niet je eigen baan in stand houden.*
- *Kijk ook hoe je mannen aantrekt. Want het is zó niet sexy voor mannen terwijl het zó belangrijk is dat ook mannen dit werk doen. En niet alleen maar straathoek- en jongerenwerkers zijn, maar ook in elk ander opzicht.*
- *Als je nou professionals aflevert, lever ze dan ook zo af dat ze weerbaar zijn in de situatie waar ze in moeten gaan werken. Ja, wel in het cliëntcontact misschien, en hoe je mensen begeleidt. Maar er komt nog zo veel meer bij kijken.*
- *Het is belangrijk om meer te kijken naar de mensen zelf in relatie tot de problemen die ze met hun cliënten ervaren. Ik denk dat veel mensen die voor dit werk kiezen, een privéaanleiding hebben om op z'n minst geïnteresseerd te zijn in dit werk en dat ze tijdens de uitvoering van het werk daarmee geconfronteerd worden. In de opleiding krijg je ook wel supervisie en intervisie en dan werden dit soort dingen ook wel uitgezocht, maar ik vond dat toen maar heel oppervlakkig.*

2.11 Eigen acties

De deelnemers aan het onderzoek zijn geen afhakers. Ze hebben tot twintig jaar in het vak gewerkt. En in die tijd hebben ze niet lijdzaam afgewacht tot het beter werd, maar veel actie ondernomen. Een aantal van hen startte een vervolgopleiding en rondde die ook af – in sommige gevallen op eigen kosten en in eigen tijd. In eerste instantie om *binnen* hun organisatie hun kansen te vergroten. Ze wierpen zich op voor allerlei extra taken. Volgden coachingstrajecten en trokken voortdurend aan de bel om hun onvrede kenbaar te maken en/of hun doorgroeimogelijkheden te bespreken. Tot aan de voorzitter van de ondernemingsraad (or) toe. Maar uiteindelijk gaven ze het op. Op de vraag wat ze misschien nog hadden kunnen doen maar hebben nagelaten, moesten sommigen het antwoord schuldig blijven. Zij hadden alles gedaan. En degenen die wel iets konden bedenken, kwamen steeds met de suggestie dat ze zichzelf misschien nog beter hadden moeten laten horen.

- *Ik had misschien meer met mijn vuist op tafel kunnen slaan en wat meer aanhangig kunnen maken dat ik het te saai vond en uitdaging miste. Maar goed, mijn baas zei ook: 'Je gaat het hier niet vinden.'*
- *Misschien had ik nog iets meer de hakken in het zand moeten zetten. Ik denk dat ik te lang heb uitgestraald: ze geeft het wel aan, maar het is niet zo zwaarwegend. Uiteindelijk heb ik altijd ook wel heel veel enthousiasme gehouden voor het werk met de cliënten zelf. Dus mensen hebben toch wel altijd gedacht: dat zou ze wel willen, maar ze doet dat toch hartstikke leuk. Ik heb het niet hard genoeg gespeeld.*
- *Dat weet ik niet zo goed, want ik heb daar best wel hard mijn best voor gedaan. Ik ben een harde werker en ik ben altijd bereid om een stapje extra te zetten. Ik ben geen hele goede verkoper van mezelf, in die zin dat ik sommige collega's ook wel had die zichzelf heel erg goed in de kijker wisten te spelen. En daar ben ik niet zo goed in, misschien.*
- *Misschien had ik nog vaker op de deur moeten kloppen van joh, ik wil dat dit nu gewoon geregeld wordt. Dat zou kunnen. Maar voor mijn gevoel heb ik dat al wel heel veel gedaan en heb ik altijd kort op de bal gespeeld. Ik ben er altijd redelijk bovenop gebleven.*
- *Ik had meer 'nee' moeten zeggen en de effecten daarvan beter neer moeten leggen. Want als je het allemaal zelf oplost, heeft ook niemand een probleem. Nu kwam het voor sommigen als een verrassing: 'Oh, je gaat weg'. Geen idee waar ik tegenaan liep, ook omdat ik het iedere keer maar zelf heb opgelost. Daardoor wordt het ook heel onzichtbaar waar je tegenaan loopt.*

Maar mogelijk is dit ook een signaal voor werkgevers om beter te gaan luisteren. Want met deze uitstroom gaat ook veel talent voor het vak verloren. Eigenschappen die de deelnemers zelf noemden die hun werkgever nu moet missen, zijn onder andere:

- deskundigheid
- passie en enthousiasme, positieve energie
- flexibiliteit
- zorgvuldigheid
- het nuchtere, het laagdrempelige, het toegankelijke
- een hoop structuur aanbrengen
- bruggen bouwen, verbinden
- doorzettingsvermogen
- vernieuwend denken, het innoveren



- processen kunnen begeleiden en in gang brengen
- de gewetensvragen durven stellen over waarom doen we wat we doen
- out of the box-denken; niet per se werken volgens de afgesproken regeltjes, maar daar ook weleens dwars doorheen
- fondsenwerving

2.12 Gras bij de burens – wat is nu beter?

Verschillende respondenten missen het uitvoerende werk of minstens delen daarvan. Sommigen hebben die deur echt achter zich gesloten, maar anderen geven aan dat ze onder een aantal voorwaarden nog wel terug te winnen zijn voor het vak.

- *Ik denk regelmatig: zou ik nog terug willen? Zou het nog iets zijn? Ik droom ook weleens dat ik op mijn oude werk rondloop en al mijn cliënten weer zie. Het is wel echt een belangrijke factor geweest in mijn leven.*
- *Als ik nog op een andere manier verder kon groeien. Dus stel dat er nog andere projecten waren waarin ik me nog wat meer kon ontwikkelen, dan was ik zeker gebleven.*
- *Als ze nu bellen en zeggen: 'Jongerenwerkvisie moet doorontwikkeld worden en daar moet iemand op die feeling heeft met de praktijk. We hebben hier een ploeg die kan echt wel wat, maar die moet ook getraind worden binnen budget'. Dan denk ik dat we een kop koffie gaan drinken en dat we eruit zijn.*

Wat trok aan de functie die ze nu hebben, was over het algemeen wat ze in sociaal werk misten – wat per persoon verschilde: doorgroeimogelijkheden, rust, erkenning, invloed en vertrouwen. Sommigen gingen een andere lang gekoesterde ambitie achterna, zoals de filmmaker, de IT'er en de internationaal projectleider. Allemaal gingen ze er – op z'n minst in een aantal opzichten – op vooruit. De meesten noemden als eerste: het salaris. Hoe plat en oppervlakkig ze dat zelf ook vonden klinken. Voor niemand was het salaris voor sociaal werk reden voor vertrek. Maar dat het nu hoger is, zien ze als welkome bijvangst.

Andere verbeteringen ten opzichte van sociaal werk die uitstromers ervaren

- *De ontwikkelingsmogelijkheden, met stip op nummer één. Ik kan weer wat nieuws leren, doceren, diploma's halen.*
- *De inspirerende omgeving. De collega's die zeggen: 'Heb je dat boek nog gelezen? Heb je die podcast geluisterd? Ik heb hier nog een artikel.' Dat is toch zo'n zegen! Dat miste ik voorheen.*
- *Ik kan gedeeltelijk mijn eigen baan creëren. Bijvoorbeeld met een human resource-stukje (hr-stukje) enzovoorts. Meer doen met teambuilding. Ik krijg de kansen om dat allemaal te doen. Daar ben ik heel blij mee.*
- *Ik merk nu al dat ik heel veel ruimte krijg. 'Ga het maar doen. Joh, je hebt twintig jaar werkervaring, je hebt een gedegen opleiding – we hebben alle vertrouwen in jou.'*
- *Er wordt met me meegedacht. Dat ze tegen me zeiden: 'Je hebt twee kinderen, je bent alleenstaande moeder. Is het dan niet fijn om vier dagen te werken?'*
- *Ik word gezien als mens. Dat heb ik veel minder gevoeld in het sociale werkveld.*
- *En toch ook gewoon waardering. Er is in die paar maanden dat ik hier nu zit al zo vaak waardering uitgesproken naar mij en hoe fijn het is dat ik er ben en dat ik wat kan betekenen. Dat heb ik in het welzijnswerk nooit gehad. Dat telt natuurlijk ook wel mee.*
- *De grote hoeveelheid vakantiedagen.*
- *Dat er heel flexibel wordt omgegaan met studeren, bijscholen en nascholen.*
- *Ik heb voor mezelf meer vrijheid, ik kan zelf bepalen welke opdrachten ik wel of niet doe.*

3. Conclusie

Waarom verlaten sociaal werkers het uitvoerende vak? Die vraag stond centraal in de gesprekken die de basis vormen voor dit rapport. Het antwoord is voor elke uitstromer anders. Vaak speelt er een combinatie aan factoren die maakt dat sociaal werkers – ondanks hun enorme betrokkenheid en bevoegenheid – de handdoek in de ring gooien. De verschillende aanknopingspunten uit deze beperkte steekproef bieden handvatten voor het behoud van sociaal werkers voor diverse partijen. We zetten op een rij wat de meest genoemde overwegingen zijn om sociaal werk te verlaten:

1. Een gebrek aan doorgroeimogelijkheden

- Tussen uitvoerend werk en management zijn vrijwel geen andere rollen. Hooguit kun je projecten naar je toe trekken, maar ook daar raakt de rek uit. En niet iedereen vindt leidinggeven interessant.
- Er is behoefte om vooral op strategisch niveau mee te denken en aan meer tussenfuncties of combinatiemogelijkheden van uitvoerend werk met bijvoorbeeld beleidswerk of onderwijs.

2. Negatieve ervaringen met cliënten

- Dit geldt zeker niet voor iedereen, maar voor drie of vier van de deelnemers aan het onderzoek was dit de hoofdreden van hun vertrek. Eén deelnemer is vier keer met een mes bedreigd. Een ander kon niet tegen de spanningen waar ze voortdurend in terecht kwam.

3. Een hoge werkdruk

- Verschillende deelnemers aan dit onderzoek zijn (bijna) uitgevallen met burn-outklachten. Ze hadden te veel taken op hun bord en er waren verwachtingen die ze niet waar konden maken. Ook omdat ze intern en extern tegen muren opliepen – variërend van onwil tot wet- en regelgeving.
- De wil om te helpen is groot, soms ten koste van zichzelf.
- Er is behoefte aan betere randvoorwaarden: voldoende capaciteit, heldere kaders en betere ondersteuning.

4. Een hoge werkdruk

- Lang niet elke organisatie doet (gestructureerd) aan intervisie en supervisie. Dit wordt erg gemist.
- (Bijna) alle deelnemers zijn erg positief over de relatie met hun directe collega's. Ze hebben veel steun aan elkaar – ook in hun onvrede over het management – en bouwen vaak een sterke band met elkaar op die na het dienstverband blijft.
- Leidinggevendenden hebben niet altijd voldoende oog voor mentale belasting en de (doorgroeien meedenk)ambities van sociaal werkers.

5. Te weinig erkenning

- Dat zit deels in het salaris. Daarbij is er ook geen onderscheid tussen mbo'ers en hbo'ers in dezelfde functie.
- Sociaal werkers worden onvoldoende betrokken bij beleidstafels waar beslissingen worden genomen over onderwerpen waar juist zij verstand van hebben.

6. Een gebrek aan langetermijnperspectief

- De aanbestedingsstructuur die veel tijd en energie kost door bijvoorbeeld nieuwe werkwijzen en systemen staat mogelijkheden om echt iets op te bouwen in de weg.

7. Een stroperige samenwerking met andere organisaties

- De samenwerking met gemeenten en andere organisaties is niet overal optimaal. Veel sociaal werkers ondervinden een gebrek aan vertrouwen vanuit de gemeenten die hun opdrachtgevers zijn.
- Hiermee hangt ook de enorme bureaucratie samen: alles moet geregistreerd en verantwoord worden, waardoor er steeds minder tijd overblijft om mensen daadwerkelijk te helpen. En dat is juist waarom sociaal werkers voor hun vak gekozen hebben.

8. In opleidingen voor sociaal werk blijft de praktische kant onderbelicht

- In opleidingen kan meer aandacht aan bepaalde zaken worden besteed, zoals het schrijven van plannen bij aanbestedingen.
- Docenten met ruime ervaring in het werkveld – dus de uitvoering van sociaal werk – hebben grote toegevoegde waarde.
- Opleidingen kunnen meer aandacht kunnen besteden aan mentale weerbaarheid van toekomstige sociaal werkers.

4. Tot slot

Hoe blijven meer sociaal werkers behouden voor het vak? Wat had je werkgever kunnen doen? Ook die vraag is in alle gesprekken gesteld. Hieronder staan een aantal ideeën en suggesties die door de uitstromers zijn genoemd.

Intervisie en supervisie

- *Uiteindelijk vind ik dat het mijn professie is om daarmee [met agressie] om te gaan en om daar op de juiste manier een vervolg aan te geven door bijvoorbeeld intervisie te doen met collega's. Daar werd in de laatste organisatie waar ik heb gewerkt altijd supermoeilijk over gedaan. Zo van: dat wordt dan een theekransje. Ja hallo! Intervisie is helemaal geen theekransje. Dat zijn doelbewuste methodieken die we inzetten om mensen gezond te houden. [...] Als jij jarenlang met mensen hebt gewerkt die met huiselijk geweld en schulden te maken hadden, dan doet dat wat met je lijf. Dat doet iets met je hoofd. Dat kun je heel goed ondervangen door dit soort interventies gewoon in te bouwen als voorwaarde. En dan ga je als organisatie ook staan voor de waarde van gezondheid en duurzame inzetbaarheid.*
- *Voor senioren die een beetje opgebrand zijn, zou ik toch die supervisie weer terug willen. Dat is zo waardevol! En de investering is het meer dan waard. Als jij gewoon eens in de vijf tot zeven jaar even teruggaat naar de basis. Even stilstaat bij waar je staat. Dat zou ik senior medewerkers toewensen. En ik zou vanuit de organisatie toch ook wel meer oog hebben voor: wat heb je nodig om dit werk te blijven doen. Die loopbaancoach was daar ook op gericht, om mij in sociaal werk te houden. Dat zijn goede interventies. Ik ging daarheen, omdat het gratis was. Het was twee keer, het was in de stad, dus allemaal heel laagdrempelig en toegankelijk. Dat zorgde er wel voor dat ik dacht: fijn zeg, ik mag twee keer gratis sparren. Fantastisch.*
- *Wij hebben ook niet altijd supervisie en intervisie gehad. Dat moest echt uit onszelf komen. Ik herinner me niet dat we met z'n allen in gesprek gingen van: wat hebben we deze maand meegemaakt? Wat vinden we daar eigenlijk van? Hoe ga jij daarmee om? Dat is eigenlijk superraar.*

Ondersteuning

- *Misschien meer aandacht voor: hoe ga je om met agressie? Waar liggen je eigen grenzen?*

Opleiding

- *Als je kijkt naar de opleidingen: de mensen aan wie ik het meest heb gehad, waren de docenten die echt in de praktijk hadden gewerkt. Die echt met passie konden praten.*
- *Zorg dat je studenten enthousiast krijgt, dat je veel met praktijkvoorbeelden werkt en niet altijd alleen maar met rollenspellen. Als er een cliënt in de klas kwam, had je een écht gesprek*

Steun en erkenning

- *Ik zou gewoon echt willen – dat doet deze organisatie wel heel goed – dat de managers ook cliënten ondersteunen. Ik zou het mooi vinden als er meer mogelijkheden komen om het te combineren. Om met je voeten in de klei te staan, maar ook mee te kunnen denken over het beleidsstuk en daar ook een beloning in de vorm van salaris aan te hangen. Ik heb me er altijd over verbaasd dat – bijna alle beleidsmedewerkers in de gemeentes waar ik werk of woon – bestuurskundigen zijn. Dat is toch een gemiste kans! Zet daar iemand neer met een master Social Work, die ook nog gewoon hands-on is binnen de organisatie, het werkveld in de gemeente kent,*

en die input mee kan nemen in het bespreken van het beleid. Nu wordt vaak gedaan alsof het een soort koekje proeven is: kijk eens, jij mag als uitvoerend sociaal werker aan tafel met ons mee komen denken! Kom op!

- *Dat het vak sociaal werk veel steviger op de kaart gezet mag worden als een expertise.*

Onboarding

- *Voor de jonge professionals: toen ik in het vak begon, kreeg ik een senior toegewezen die eens in de vier tot zes weken met mij mijn caseload doornam. En dat was toch wel zo veilig en briljant. Ik denk dat dat een van de belangrijkste dingen is waarmee je jonge professionals kunt enthousiasmeren voor het vak – Kijk, je hebt wel een inwerkmaatje, dat er één iemand is die jou wegwijs maakt en collega's aan wie je dingen kunt vragen. Maar het gaat vakinhoudelijk om je begeleiding, om je casussen. En dat voor langere tijd – dus niet twee maanden. Maar dat iemand zegt: 'Jij bent een junior, jij begint net – en dat kunnen ook zij-instromers zijn, dus mensen die veertig jaar of ouder zijn, junior in het vak – we gaan jou elke vier weken laten coachen door een collega.' Dan moet dat wel een senior collega zijn, liefst eentje met een kopopleiding die coachingsvaardigheden heeft.*

Combinatiemogelijkheden

- *Wat ik wel leuk had gevonden, is als ik mijn baan had kunnen combineren met onderwijs. Dat ik twee dagen in de uitvoering was gebleven en twee dagen onderwijs deed. Ik weet – ik heb weleens een duobaan gehad – dat is ook geen pretje, want je wordt op alle plekken verwacht en je kunt het nooit overal helemaal goed doen. Maar zo krijg je wel een docentenbestand met praktijkervaring dat de minors geeft.*

Vertrouwen

- *Vertrouwen is voor mij één: geef de professional het vertrouwen en ga niet dingen dichttimmeren met allemaal schijnveiligheid op papier en in protocollen. Wij hebben het in onze stad meegemaakt: het zegt helemaal niks. Er kan nog steeds van alles gebeuren, dus maak dat papier niet zo belangrijk.*
- *Dat je er echt op mag vertrouwen dat die mensen die een opleiding hebben gehad, kennis hebben van hoe ze met wijken, mensen en samenlevingen om kunnen gaan. Dat je niet altijd het vraaggestuurde de boventoon moet laten voeren, maar dat je ook best weleens uit mag gaan van wat mensen signaleren die ervoor geleerd hebben.*

Managers met inhoudelijke ervaring

- *Met name in het stuk waar ik ook wel een beetje tegenaan liep in de bedrijfsvoering, dat het management eigenlijk geen idee had van de inhoud. Maar dat de gesprekken over de inhoud wel via het management gingen, richting gemeentes. Mijn aanbeveling zou zijn: praat over de inhoud met sociaal werkers en over de bedrijfsvoering met het management. Dan hou je dat goed gescheiden, want ik weet ook dat een sociaal werker over het algemeen wat minder heeft met de bedrijfsvoering.*

Samenwerken en communiceren

- *Doe het samen. Ga niet je eigen hachje redden, maar we zijn met z'n allen een team. Met alle professionals samen.*
- *Maak een hecht team en voorkom veel wisselingen.*
- *Ga van je eigen eiland af. Het is echt heel waardevol als het lukt, om die verbindingen wel te leggen. Uiteindelijk hebben we allemaal hetzelfde doel: om mensen te helpen en verder te laten komen. Vanuit die visie is er nooit een reden om niet samen te werken.*
- *Het komt op communicatie aan: wat zijn de verwachtingen naar cliënten toe? Dat je dat heel helder hebt. Dat als je naar het dak- en thuislozenloket gaat en er word je een huis beloofd, dat je dat dan ook krijgt. Die transparantie naar cliënten toe is erg belangrijk. Dat geldt ook naar elkaar toe. Die communicatie is erg belangrijk. Wees niet bang dat andere organisaties je werk afpakken. We moeten zo overbodig mogelijk zijn.*
- *Er valt meer efficiëntie te behalen door wat meer vertrouwen te hebben en niet alles dicht te timmeren met kwantitatieve resultaten.*
- *Stop met het hele circus van aanbesteding, in elk geval rondom welzijnswerk. Voor zorg, ondersteuning, ambulante begeleiding en activiteiten kun je dat allemaal misschien wel doen. Daar gaat het ook om een markt en een aantal uren keer een prijs. Maar welzijn, waar je het eigenlijk moet hebben van de geworteldheid in de wijk, het bekende gezicht voor je inwoner. Ga dat alsjeblieft niet aanbesteden, want iedereen raakt er gestrest van.*

Terug naar de kern

- *Ga terug naar de kern van het beroep. Dat is niet overleg of tien keer per dag je e-mail checken, dat heeft helemaal niks met je werk te maken. Dat is niet de kern. Dus zorg dat die kern weer het belangrijkste van het werk is. Veel tijd voor gesprekken, dat je veel langs kunt gaan. De rest is bijzaak. Uiteindelijk wordt het werk gekozen om met mensen in gesprek te gaan.*

Doorgroeien

- *Leren: leren van elkaar dus, maar ook leren binnen de organisaties. Meer aandacht voor doorgroeimogelijkheden: wat daarna.*
- *Betere doorgroeimogelijkheden, dat de functieomschrijvingen ook beter moeten worden omschreven, ook met hbo- en mbo-functies. Dat loopt nu heel erg door elkaar. Eigenlijk doet iedereen hetzelfde. En dat zorgt op een gegeven moment voor wrijving.*

Salaris

- *Differentiëren in salaris. Een sociaal raadsman en een maatschappelijk werker, die verdienen allemaal schaal acht. Hoe lang je ook in het werk zit. Aan het einde van de schaal stopt het gewoon. Met de nieuwe cao's is al een stap in de goede richting gezet. Opleiding, kennis verbreden enzovoorts zijn steeds belangrijker. Maar zorg dat daar ook een beloningssystematiek bij kan horen en dat daar draagvlak voor is.*