

# HOE WORD IK DÉ TOPWERKGEVER IN DE

RETAIL



# Introductie

De retailsector speelt een cruciale rol in het dagelijks leven van miljoenen mensen. Van supermarkten en kledingwinkels tot elektronica- en meubelzaken: retailmedewerkers zorgen ervoor dat klanten een prettige winkelervaring hebben. Achter de schermen kampt de sector echter met stevige uitdagingen zoals hoge werkdruk, personeelskrapte, onregelmatige werktijden en een hoog personeelsverloop. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers tevreden, gemotiveerd en betrokken blijven in een dynamische en klantgerichte omgeving? Het antwoord ligt niet alleen in het verlichten van de werkdruk. Werkplezier, waardering, ontwikkelingsmogelijkheden en een sterke werkcultuur maken het verschil. Want één ding is zeker: tevreden medewerkers zorgen voor betere klantbeleving, hogere omzet en een sterkere organisatie.

Daarom hebben we het whitepaper "Hoe word je een topwerkgever in de retail?" ontwikkeld.

In deze whitepaper ontdek je:

- De **nieuwste cijfers** over medewerkerstevredenheid binnen de retail.
- De zeven **belangrijkste bouwstenen** voor goed werkgeverschap in de bouwsector.
- **Praktische tips** en direct toepasbare adviezen om werkplezier en betrokkenheid te vergroten.
- **Inspirerende praktijkvoorbeelden** van organisaties die het verschil maken.
- Een handige **checklist** om direct met verbeteringen aan de slag te gaan.

# 30%

## Branche verloop

---

Het personeelsverloop in de retailsector is aanzienlijk hoger dan het nationale gemiddelde van 9% (HRpraktijk).

Of je nu werkt aan het verminderen van verloop, het aantrekken van jong talent of het verbeteren van de werk-privébalans: met dit whitepaper krijg je de inzichten en tools die je nodig hebt.

# Inhouds- opgave

Trends en ontwikkelingen	<b>04</b>
De beste worden	<b>05</b>
De 7 belangrijkste bouwstenen	<b>06</b>
Best practices	<b>07</b>
Checklist	<b>10</b>
Wij helpen je verder	<b>11</b>
Over Fan Factory	<b>12</b>

# Trends en ontwikkelingen

Uit het medewerkeronderzoek van Fan Factory blijkt dat medewerkers in de retailsector over het algemeen tevreden zijn met hun werk. De collegialiteit en werksfeer binnen teams scoren hoog **(8,2)**, evenals het gevoel van verantwoordelijkheid **(7,8)** en de tevredenheid over werktijden en flexibiliteit **(7,5)**. Medewerkers ervaren werkplezier **(8,0)** en voelen zich doorgaans gewaardeerd. Toch zijn er aandachtspunten: de communicatie tussen afdelingen scoort laag **(6,9)** en medewerkers geven aan dat de informatievoorziening vanuit de organisatie **(7,2)** kan verbeteren. De ruimte voor nieuwe ideeën **(7,2)** en doorgroeimogelijkheden **(6,7)** laat ruimte voor verbetering.

## Dienstverbanden

Ongeveer **42%** van de medewerkers in de retail werkt met een tijdelijk dienstverband en **20%** via een uitzendbureau.

Medewerkers blijven gemiddeld **3,5 jaar** bij dezelfde werkgever. Vooral in functies met direct klantcontact is het verloop hoger dan in ondersteunende en logistieke functies.

## Blijven of vertrekken

Waarom medewerkers blijven:

- Onregelmatige werktijden en roosters **(41%)**.
- Weinig doorgroeimogelijkheden **(36%)**.
- Gebrek aan feedback en begeleiding **(32%)**.
- Onvoldoende waardering vanuit het management **(29%)**.
- Lage betrokkenheid bij besluitvorming **(26%)**.

Waarom medewerkers vertrekken:

- Prettige werksfeer en collegialiteit **(86%)**.
- Gevoel van verantwoordelijkheid **(81%)**.
- Flexibiliteit in werktijden **(79%)**.
- Waardering en erkenning vanuit leidinggevenden **(75%)**.

## Personeelsverloop

Het gemiddelde personeelsverloop in de retailsector bedraagt **30% per jaar**, wat fors hoger is dan het landelijke gemiddelde. Met name functies in de verkoop en klantenservice kennen een hoger verloop dan logistieke en administratieve functies. Onregelmatige werktijden, beperkte doorgroeimogelijkheden en een gebrek aan feedback worden vaak genoemd als vertrekredenen.

## Arbeidsmarkt-ontwikkelingen

De arbeidsmarkt in de retailsector is sterk in beweging. Flexibiliteit is steeds belangrijker, vooral onder jongere medewerkers die een goede werk-privébalans verwachten. Tegelijkertijd zorgen technologische ontwikkelingen zoals zelfscankassa's en e-commerce voor veranderende functie-eisen, waarbij klantgerichtheid en technologische vaardigheden essentieel zijn. De instroom van jong talent neemt af, terwijl de vraag naar ervaren en flexibel inzetbare medewerkers toeneemt. Hierdoor is het cruciaal om medewerkers te binden met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en een motiverende werkcultuur.

# De beste woorden

Om inzicht te krijgen in de uitdagingen en prestaties van de retail sector, is het nuttig om benchmarks te gebruiken die de zorg vergelijken met andere sectoren in Nederland. Deze benchmarks helpen de retail sector te begrijpen hoe hun personeelsverloop, werkdruk, ziekteverzuim en medewerkerstevredenheid zich verhouden tot het landelijk gemiddelde. Het biedt tevens een waardevolle basis om gerichte maatregelen te ontwikkelen, waarmee de retail sector aantrekkelijker kan worden gemaakt voor huidige en toekomstige medewerkers. Hieronder worden enkele belangrijke benchmarkgegevens gepresenteerd die inzicht geven in de positie van de retail sector ten opzichte van de arbeidsmarkt in Nederland.

Stelling	Retail	Nederland algemeen
Ik voel me veilig op mijn werk (met respect behandeld, niet geïntimideerd),	8,2	8,1
Collegialiteit / de werksfeer in je team.	8,2	8,1
Ik voel me thuis op mijn werk.	8,1	7,9
Ik ga met plezier naar mijn werk.	8,0	7,9
Onderlinge communicatie met directe collega's gedurende de werkdag.	8,0	7,8

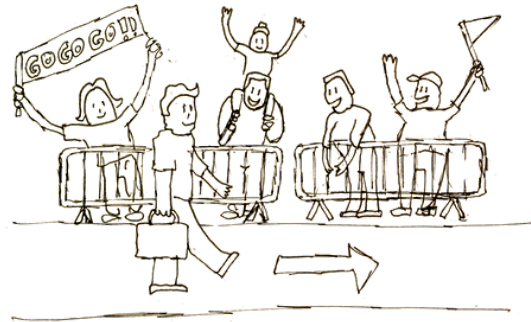
Stelling	Retail	Nederland algemeen
Het salaris.	5,9	6,5
Nieuwe collega's worden voldoende ingewerkt om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren.	6,4	6,3
Ik bespreek mijn functioneren vaak genoeg met mijn direct leidinggevende.	6,4	6,7
De opleidings- / trainings- / cursusmogelijkheden binnen de organisatie.	6,6	6,9
De mogelijkheid om door te groeien binnen de organisatie (nieuwe verantwoordelijkheden krijgen/doorgroeien naar een nieuwe functie).	6,8	6,9

# De 7 belangrijkste bouwstenen

## 1. Collegialiteit en werksfeer

Met een score van **8,2** blijkt dat medewerkers in de retailsector de collegialiteit en werksfeer binnen hun team als zeer positief ervaren. Een hecht team en een prettige werkomgeving zorgen voor meer werkplezier en motivatie.

- **Stimuleer onderlinge samenwerking door regelmatig teambuildingactiviteiten te organiseren**, zoals gezamenlijke lunches, borrels of teamuitjes. Dit versterkt de onderlinge band en verlaagt de werkstress.
- **Introduceer een buddyprogramma**, waarbij nieuwe medewerkers gekoppeld worden aan een ervaren collega. Dit versnelt de onboarding, bevordert kennisdeling en helpt nieuwe medewerkers sneller hun plek in het team te vinden.
- **Creëer informele contactmomenten** door gezamenlijke pauzes te stimuleren, zodat medewerkers op een laagdrempelige manier met elkaar kunnen bijpraten en relaties opbouwen.
- **Vier successen als team**, groot of klein. Dit kan door complimenten uit te delen, een gezamenlijke beloning na een drukke verkoopdag of door medewerkers te laten stemmen op 'collega van de maand'. Een klein gebaar, zoals een handgeschreven kaartje of een traktatie, kan al veel betekenen voor het teamgevoel.



## 2. Kwaliteit van werk

Met een score van **7,2** blijkt dat medewerkers in de retailsector het belangrijk vinden dat hun werk van goede kwaliteit is en dat hun vakmanschap wordt erkend. Hoewel dit redelijk positief is, laat het zien dat er nog ruimte is om waardering en erkenning te versterken.

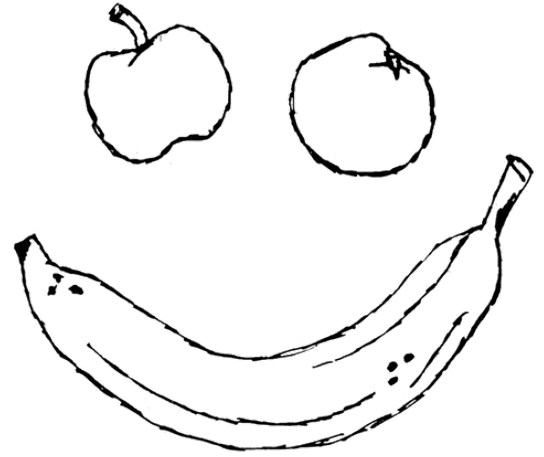
- **Geef structureel persoonlijke en gerichte complimenten** tijdens teamoverleggen of 1-op-1 gesprekken. Erken niet alleen behaalde resultaten, maar ook de inzet, het doorzettingsvermogen en de klantgerichtheid van medewerkers.
- **Vier belangrijke mijlpalen en successen**, zoals het behalen van verkoopdoelen, certificeringen of jubileums. Dit kan door middel van een feestelijke aankondiging, een bonus of een kleine attentie.
- **Gebruik interne communicatiekanalen** zoals een nieuwsbrief of een digitaal prikbord om medewerkers in het zonnetje te zetten en bijzondere prestaties uit te lichten. Dit zorgt voor extra erkenning binnen de organisatie.
- **Organiseer werkvloergesprekken** waarin managers en leidinggevenden in gesprek gaan met medewerkers over hun ervaringen en uitdagingen. Door actief te luisteren en feedback ter harte te nemen, voelen medewerkers zich gehoord en gewaardeerd.

# De 7 belangrijkste bouwstenen

## 3. Innovatie en ruimte voor ideeën

Met een score van **7,2** blijkt dat medewerkers in de retailsector redelijk tevreden zijn over de ruimte die zij krijgen om nieuwe ideeën aan te dragen.

- **Organiseer structurele brainstormsessies** waarin medewerkers ideeën kunnen delen over winkelindeling, klantbenadering en werkprocessen. Maak dit een vast onderdeel van teamoverleggen om continu vernieuwing te stimuleren.
- **Beloon en implementeer de beste ideeën** om medewerkers te motiveren actief mee te denken. Dit kan door een 'idee van de maand'-verkiezing of een beloningssysteem waarbij succesvolle initiatieven in de praktijk worden gebracht.
- **Stimuleer feedback en verbeterinitiatieven** door een laagdrempelig platform te bieden, zoals een ideeënbus of een digitale suggestietool. Zo kunnen medewerkers eenvoudig hun verbeterpunten en innovatieve ideeën indienen.
- **Geef medewerkers eigenaarschap over kleine projecten**, zoals het optimaliseren van een productpresentatie, het inrichten van een etalage of het organiseren van een themaweek in de winkel. Hierdoor voelen zij zich meer betrokken bij de organisatie en zien zij direct het effect van hun inspanningen.



## 4. Samenwerking

Met een score van **7,8** geven retailmedewerkers aan dat zij over het algemeen goed ondersteund worden door collega's. Samenwerking is essentieel in een dynamische werkomgeving zoals de retail.

- **Stimuleer een cultuur van samenwerking** door collega's actief aan te moedigen om elkaar te helpen. Dit kan door teamuitdagingen, gezamenlijke doelen of een interne beloning voor teams die goed samenwerken.
- **Zorg voor een sterk inwerkproces**, waarin nieuwe medewerkers gekoppeld worden aan een ervaren collega als mentor of buddy. Dit bevordert niet alleen een soepele onboarding, maar versterkt ook het teamgevoel.
- **Organiseer interne kennisdeling** door medewerkers hun expertise te laten delen in korte workshops of teamoverleggen. Dit kan gaan over productkennis, klantgerichtheid of efficiënte werkmethodes.

## 5. Onderlinge communicatie

Met een score van **6,9** blijkt dat de communicatie tussen afdelingen in de retailsector verbeterd kan worden. Effectieve communicatie is cruciaal in een snel veranderende werkomgeving waarin verkoop, logistiek en klantenservice naadloos op elkaar moeten aansluiten.

- **Stimuleer regelmatige interdepartementale overleggen**, zodat teams beter inzicht krijgen in elkaars werkzaamheden en uitdagingen. Dit voorkomt misverstanden en vergroot de samenwerking.
- **Introduceer een centrale communicatieplatform**, zoals een interne app of intranet, waarin belangrijke updates, planning en voorraadwijzigingen gedeeld worden. Hierdoor hebben medewerkers altijd toegang tot actuele informatie.
- **Creëer duidelijke communicatieprotocollen**, zodat afdelingen weten welke informatie ze moeten delen en via welke kanalen dit het beste kan gebeuren. Dit voorkomt ruis en dubbele communicatie.

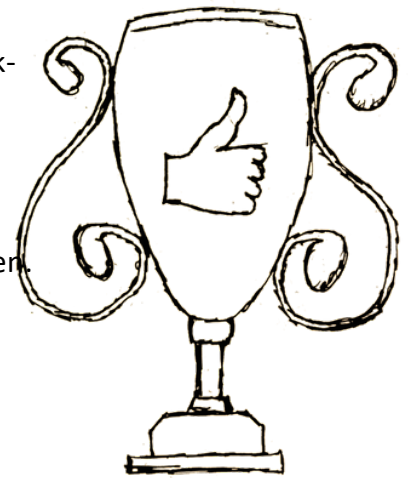
# De 7 belangrijkste bouwstenen

---

## 6. Werktijden en roosters

Met een score van **7,5** blijkt dat medewerkers in de retailsector redelijk tevreden zijn over hun werktijden en roosters, maar er nog ruimte is voor verbetering. Flexibiliteit in roosters en een goede afstemming met de werk-privébalans spelen een belangrijke rol in het behouden van tevreden medewerkers.

- **Creëer een transparant en voorspelbaar roosterbeleid**, waarin medewerkers ruim van tevoren inzicht hebben in hun werktijden. Dit helpt hen beter te plannen en zorgt voor minder last-minute wijzigingen.
- **Bied flexibiliteit in roosters aan**, door medewerkers zelf (gedeeltelijk) invloed te geven op hun planning, bijvoorbeeld via een online roosterplatform waarin zij voorkeuren kunnen aangeven of diensten kunnen ruilen.
- **Houd rekening met persoonlijke voorkeuren en privéverplichtingen**, zoals studie, gezin of andere nevenactiviteiten, om medewerkers te ondersteunen in een gezonde werk-privébalans.
- **Zorg voor voldoende bezetting** tijdens piekmomenten, zoals feestdagen en uitverkoopperiodes, door tijdig extra krachten in te zetten en medewerkers te betrekken bij het maken van de planning.



## 7. Feedback en ontwikkeling

Met een score van **7,1** geven retailmedewerkers aan dat de hoeveelheid feedback die ze ontvangen redelijk is, maar dat er nog ruimte is voor verbetering. Regelmatige en constructieve feedback helpt medewerkers groeien, verhoogt hun motivatie en zorgt voor een betere werkprestatie.

- **Implementeer structurele feedbackmomenten**, zoals maandelijkse 1-op-1 gesprekken of informele check-ins, waarin prestaties en ontwikkelpunten besproken worden.
- **Maak feedback onderdeel van de dagelijkse werkomgeving** door teamleiders en managers te stimuleren om actief complimenten en verbeterpunten te benoemen. Dit kan via persoonlijke gesprekken, teamoverleggen of digitale tools.
- **Zorg voor een open feedbackcultuur**, waarin medewerkers zich veilig voelen om zowel feedback te ontvangen als te geven. Door tweerichtingsverkeer in feedbackgesprekken wordt de betrokkenheid vergroot.
- **Gebruik digitale evaluatieplatforms**, waar medewerkers snel en eenvoudig feedback kunnen krijgen en geven op specifieke taken of projecten.
- **Beloon en erken verbeteringen**, door medewerkers actief te laten zien dat hun inzet en groei worden gewaardeerd. Dit kan door kleine beloningen, erkenning in teammeetings of via interne communicatiekanalen.

Met deze zeven bouwstenen werk je aan een aantrekkelijke, gezonde en toekomstbestendige werkomgeving waar medewerkers zich gewaardeerd, gehoord en gemotiveerd voelen. Organisaties die hierop inzetten, zien niet alleen hogere medewerkerstevredenheid, maar profiteren ook van lager personeelsverloop en een sterker werkgeversmerk.



# Best practice

## Albert Heijn - Investeren in medewerkersbetrokkenheid en ontwikkeling

FAAlbert Heijn, een van de grootste supermarktketens in Nederland, merkte dat veel jonge medewerkers moeite hadden om zich snel thuis te voelen in de organisatie. Daarnaast bleek uit interne onderzoeken dat de doorstroom naar hogere functies beperkt bleef, waardoor talenten onvoldoende benut werden. Om dit te verbeteren, introduceerde Albert Heijn het AH Talentprogramma, een combinatie van een gestructureerd pre- en onboardingtraject en doorgroeimogelijkheden voor zowel winkel- als distributiemedewerkers. Met dit programma krijgen nieuwe medewerkers direct toegang tot een digitale leeromgeving, waarin ze e-learningmodules kunnen volgen over klantvriendelijkheid, productkennis en veiligheid. Daarnaast werden er mentoren en buddy's gekoppeld aan nieuwe medewerkers, om hen sneller te laten wennen aan de werkomgeving. Voor ervaren medewerkers werden doorgroeipaden naar teamleiders- en managersfuncties transparanter gemaakt.

### Resultaten:

- ✓ Nieuwe medewerkers voelen zich binnen **twee weken** volledig ingewerkt.
- ✓ **85%** van de medewerkers geeft aan zich gesteund te voelen in hun ontwikkeling.
- ✓ **30%** meer medewerkers stroomden door naar een hogere functie binnen één jaar.
- ✓ Het personeelsverloop daalde met 12% door verbeterde onboarding en carrièremogelijkheden.

## HEMA - Verbeteren van werkplezier en flexibiliteit

HEMA, een van de bekendste winkelketens in Nederland, merkte dat medewerkers vaak aangaven last te hebben van strakke roosters en een gebrek aan flexibiliteit. Dit leidde tot hogere werkdruk en een stijgend personeelsverloop, vooral onder jongere medewerkers. Om deze uitdaging aan te pakken, introduceerde HEMA de HEMA Flex App, een digitale tool waarmee medewerkers hun eigen diensten kunnen ruilen, hun beschikbaarheid kunnen aangeven en direct feedback kunnen geven op hun werkervaring. Daarnaast werd er een werkplezierprogramma opgezet, waarin filialen werden gestimuleerd om teamactiviteiten te organiseren en successen gezamenlijk te vieren. Medewerkers kregen ook de mogelijkheid om via de app interne trainingen te volgen en zich bij te scholen in klantgericht werken en productkennis.

### Resultaten:

- ✓ **75%** van de medewerkers geeft aan meer controle te hebben over hun werkrooster.
- ✓ Het werkplezier steeg met **15%** in deelnemende filialen.
- ✓ Het personeelsverloop daalde met **10%**, vooral onder medewerkers jonger dan 25 jaar.
- ✓ Klanten geven aan vaker vriendelijk en enthousiast geholpen te worden in winkels.

# Checklist

## Erkenning

- Geef regelmatig persoonlijke en gerichte complimenten aan medewerkers.
- Betrek medewerkers actief bij kwaliteitsverbeteringen en procesoptimalisatie.
- Laat medewerkers hun expertise delen via workshops of trainingen.
- Gebruik interne communicatiekanalen om successen te vieren.

## Werksfeer

- Organiseer maandelijkse teamactiviteiten zoals gezamenlijke lunches of borrels.
- Moedig teamleden aan elkaar te ondersteunen en successen te vieren.
- Start een buddyprogramma om nieuwe medewerkers snel te laten integreren.
- Zet een waarderingsbord of digitale tool in waar collega's positieve berichten kunnen delen.

## Communicatie

- Houd wekelijkse teamoverleggen met duidelijke updates en verwachtingen.
- Stimuleer open communicatie en organiseer werkvloerbesprekingen.
- Evalueer regelmatig de communicatieprocessen met het team.

## Samenwerking

- Stimuleer een cultuur van samenwerking door collega's actief aan te moedigen elkaar te helpen.
- Zorg voor een sterk inwerkproces waarbij er gebruik gemaakt wordt van buddy's.
- Organiseer kennisdelingen door medewerkers hun expertise te laten delen.

## Feedback

- Implementeer regelmatige feedbackmomenten.
- Moedig een open feedbackcultuur aan, waar feedback gegeven en ontvangen wordt.
- Beloon en erken medewerkers voor hun verbeteringen en prestaties.

# Wij helpen je verder!

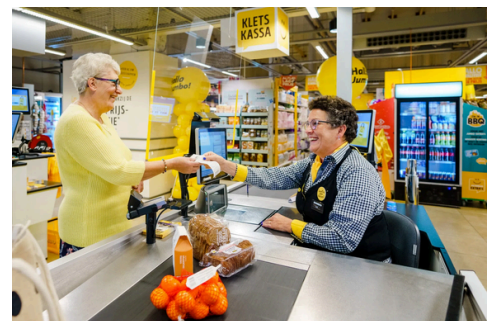
## Wil jij weten hoe jouw organisatie scoort op werkgeverschap?

De Fan Scan, hét medewerkertevredenheidsonderzoek van Fan Factory, biedt diepgaand inzicht in de beleving van je medewerkers. Met deze tool krijg je snel en overzichtelijk inzicht in de verbeterpunten binnen jouw organisatie. In combinatie met de Fan App – een communicatie- en betrokkenheidsplatform – versterk je de verbinding met je medewerkers en creëer je een positieve werkcultuur.

### Succesverhaal: Jumbo en Fan Factory

Jumbo, een van de grootste supermarktketens van Nederland, wil nieuwe collega's al vóór hun eerste werkdag fan maken van de organisatie. Het doel? Medewerkers langdurig binden, inspireren en motiveren om klanten de best mogelijke winkelervaring te bieden. Daarom ontwikkelde Jumbo samen met Fan Factory een uitgebreid pre- en onboardingsprogramma. Dit programma zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers al voor hun eerste werkdag kennismaken met de Jumbo-cultuur, de werkprocessen en hun collega's. Dankzij een combinatie van een doordachte aanpak, digitale tools en interactieve leermiddelen sluit het programma perfect aan op de praktijk.

- **Snellere integratie:** Nieuwe collega's voelen zich vanaf dag één welkom en betrokken.
- **Betere retentie:** Medewerkers blijven langer met plezier bij Jumbo werken.
- **Hogere klanttevredenheid:** Tevreden medewerkers zorgen voor tevreden klanten.
- **Sterker draagvlak:** Doordat alle lagen binnen de organisatie zijn betrokken, sluit het programma perfect aan bij de praktijk.



# JUMBO

*Het HR-team van Jumbo deelt hun ervaring: "Het onboardingprogramma dat wij met Fan Factory ontwikkelen helpt ons bij onze doelstelling om onze nieuwe collega's een warm welkom te geven en Fan te maken van Jumbo. De aanpak van Fan Factory onderscheidt zich door hun betrokkenheid en creativiteit. Daarnaast waarderen we de snelheid en flexibiliteit waarin ze werken. Vanuit Jumbo werken we inmiddels al op meerdere vlakken samen met Fan Factory."*

**Deze organisaties gingen je al voor:**



# Verhoog medewerkerbetrokkenheid, verlaag verloop

## De gids voor het optimaliseren van je medewerkerbetrokkenheid

In HRBAZEN lees je alles over zeven actuele trends binnen HR. Wil jij concreet op weg geholpen worden om onder andere talentmanagement, vitaliteit, diversiteit & inclusie of recruitment aan te pakken? Wij helpen je op weg met concrete tips, facts, figures en cijfers waarmee jij je plannen onderbouwt. Te bestellen via [Fanfactory.nl](http://Fanfactory.nl) of [Bol.com](http://Bol.com).



## Jouw alles in 1 medewerkerapp

Alles voor het werk in één app! De Fan App biedt jouw medewerkers **één app** voor het werk. Helemaal in jouw huisstijl en gekoppeld aan de andere systemen waar je mee werkt. Bepaal welke functionaliteiten je gebruikt én of je Fan Factory inzet om de app te vullen, lanceren en het gebruik hoog te houden.

- Onboarding, interne communicatie, online leren én medewerkerbetrokkenheid meten
- Modulair in te zetten
- Alles voor het werk in één app
- Te koppelen aan andere systemen
- Maak content zelf of maak gebruik van onze experts
- Verbeter effectief binding en betrokkenheid

## Jouw verfrissende medewerkeronderzoek

Maak je mtu laagdrempelig en krijg iedereen in beweging. Meet diepgaand of kortcyclisch **medewerkerbetrokkenheid**. Krijg prioriteiten scherp en krijg je organisatie laagdrempelig en effectief in beweging. Laat zowel leidinggevenden, directie/HR als medewerkers zelf actief werken aan meer **werkplezier**.

- Minimaal 80% respons
- Haarscherp inzicht in prioriteiten middels overzichtelijke dashboards
- Persoonlijk rapport voor iedereen
- Workshop voor leidinggevenden
- Ondersteuning bij vervolgstappen
- Kies voor uitgebreide óf korte frequente metingen
- Verdien het Beste Werkplek keurmerk



## Jouw eigen onboardingprogramma

Jouw eigen digitale pre- & onboardingprogramma dat geactiveerd wordt zodra jouw medewerker jouw onboardingapp downloadt; klinkt fijn, toch? Met een onboardingprogramma -ondersteund door een onboardingapp in jouw huisstijl- ben je verzekerd van iets **uniëks**. Met één druk op de knop zorg jij ervoor dat elke nieuwkomer goed onboard wordt. Gedoseerd en geautomatiseerd, maar tóch persoonlijk. Vergroot **ambassadeurschap** vanaf het eerste moment en verlaag **ongewenst verloop** in de eerste periode.

Fan Factory helpt je met het bedenken, ontwikkelen en uitrollen van jouw **gepersonaliseerde** onboardingprogramma.

