

HOE WORD IK DÉ TOPWERKGEVER IN DE

ZORG



Introductie

De zorgsector is het kloppende hart van onze samenleving. Dagelijks zetten duizenden medewerkers zich met toewijding in om patiënten en cliënten de beste zorg te bieden. Maar wie zorgt er voor de zorgmedewerkers? In een tijd waarin de zorgsector te maken heeft met hoge werkdruk, personeelstekorten en stijgende verwachtingen, is goed werkgeverschap belangrijker dan ooit.

Zorgmedewerkers kiezen hun vak uit passie, maar alleen passie is niet genoeg om hen betrokken en gemotiveerd te houden. Werkplezier, waardering en ontwikkelmogelijkheden spelen een cruciale rol in het behouden en aantrekken van zorgprofessionals. Dit whitepaper biedt praktische handvatten om als zorgorganisatie een aantrekkelijke werkgever te worden én te blijven.

In deze whitepaper ontdek je:

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

18%

Branche verloop

Het personeelsverloop in de zorgsector, 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	04
De beste worden	05
De 7 belangrijkste bouwstenen	06
Best practices	07
Checklist	10
Wij helpen je verder	11
Over Fan Factory	12



Trends en ontwikkelingen

Uit het medewerkeronderzoek van Fan Factory blijkt dat zorgmedewerkers hun werk gemiddeld een **8,4** geven als het gaat om het ervaren van nut en zingeving. Ook het plezier in het werk (8,0) en het gevoel van veiligheid op de werkvloer (**7,8**) scoren hoog. Toch zijn er ook zorgen: de hoeveelheid feedback die medewerkers ontvangen scoort slechts een **6,4**, en medewerkers geven aan dat er ruimte is voor verbetering in de flexibiliteit van werktijden (**7,4**) en afwisseling in het werk (**7,6**).

Dienstverbanden

Gemiddeld genomen blijven zorgmedewerkers 9,3 jaar in dienst bij dezelfde werkgever (bron: CBS, 2024). Opvallend is dat medewerkers in langdurige zorg en ziekenhuizen vaak een langer dienstverband hebben dan collega's in de thuiszorg of geestelijke gezondheidszorg, waar de gemiddelde diensttijd rond de 6 tot 7 jaar ligt. Dit verschil wordt mede veroorzaakt door de aard van het werk, carrièremogelijkheden en de flexibiliteit van de contracten.

Blijven of vertrekken

Waarom medewerkers blijven:

- Zingeving en nut ervaren in het werk (**84%**).
- Prettige werksfeer en collegialiteit (**76%**).
- Vertrouwen in de direct leidinggevende (**72%**).

Waarom medewerkers vertrekken:

- Hoge werkdruk en onvoldoende herstelmomenten (**38%**).
- Beperkte doorgroeimogelijkheden (**34%**).
- Onvoldoende feedback en waardering (**30%**).
- Gebrek aan flexibiliteit in werktijden (**28%**).

Personeelsverloop

Het gemiddelde personeelsverloop in de zorgsector ligt op **17,8%** per jaar (bron: CBS, 2024). Dit betekent dat bijna één op de vijf zorgmedewerkers jaarlijks de organisatie verlaat. Dit verloop is aanzienlijk hoger dan het landelijk gemiddelde en wordt versterkt door factoren zoals hoge werkdruk, beperkte doorgroeimogelijkheden en vergrijzing. Met name jonge zorgprofessionals en flexwerkers verlaten hun werkgever sneller.

Arbeidsmarktontwikkelingen

Daarnaast heeft de zorgsector te maken met een krappe arbeidsmarkt. De vraag naar zorgprofessionals overstijgt het aanbod, waardoor zorgorganisaties moeite hebben om vacatures tijdig in te vullen. Vooral in verpleeg- en verzorgingstehuizen en in de thuiszorg is de personeelstekorten voelbaar. De combinatie van een hoge uitstroom, beperkte instroom en veranderende voorkeuren van medewerkers maakt het essentieel voor organisaties om aantrekkelijk werkgeverschap centraal te stellen.

De beste woorden

Om inzicht te krijgen in de uitdagingen en prestaties van de zorgsector, is het nuttig om benchmarks te gebruiken die de zorg vergelijken met andere sectoren in Nederland. Deze benchmarks helpen zorgorganisaties 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 zorgsector aantrekkelijker kan worden gemaakt voor huidige en toekomstige medewerkers. Hieronder worden enkele belangrijke benchmarkgegevens gepresenteerd die inzicht geven in de positie van de zorgsector ten opzichte van de arbeidsmarkt in Nederland.

Stelling	Zorg	Nederland algemeen
Ik vind dat ik nuttig en zinvol werk doe	8,4	8,0
Ik ga met plezier naar mijn werk	8,0	7,9
Ik voel me thuis op mijn werk	8,0	7,9
Collegialiteit / de werksfeer in je team	7,9	8,1
Ik voel me veilig op mijn werk (met respect behandeld, niet geïntimideerd)	7,8	8,1

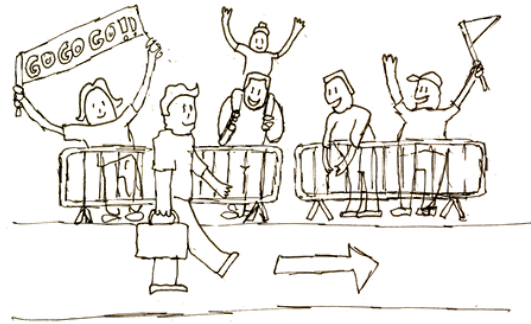
Stelling	Zorg	Nederland algemeen
Ik kan mijn werk uitvoeren zonder dat ik onnodig belemmerd wordt door regels en procedures	6,0	7,0
Nieuwe collega's worden voldoende ingewerkt om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren	6,0	6,4
De werkdruk	6,2	6,9
Ik bespreek mijn functioneren vaak genoeg met mijn direct leidinggevende	6,3	6,7
De informatieverstrekking vanuit de organisatie	6,4	6,9

De 7 belangrijkste bouwstenen

1. Afwisseling in het werk

Met een cijfer van een **7,6** is er nog winst te behalen. Zeker in de zorg, waar routinematige taken veel voorkomen, kan variatie het werkplezier verhogen.

- **Takenrotatie aan te bieden:** Laat medewerkers op verschillende afdelingen of in andere functies meewerken om nieuwe ervaringen op te doen en hun vaardigheden te verbreden. Bijvoorbeeld een verpleegkundige die een dag meeloopt met de dagbesteding of administratieve taken afwisselt met patiëntenzorg.
- **Variatie in werktaken in te bouwen:** Stimuleer leidinggevenden om samen met medewerkers te kijken waar afwisseling mogelijk is binnen hun huidige rol. Bijvoorbeeld door een combinatie van directe patiëntenzorg, administratie en scholing.
- **Interne stages of job crafting te stimuleren:** Moedig medewerkers aan om hun werkzaamheden aan te passen aan hun talenten en interesses, en bied mogelijkheden om tijdelijk in een andere functie ervaring op te doen.
- **Werkprocessen slimmer in te richten:** Plan roosters zo dat er voldoende variatie in taken zit en voorkom dat medewerkers langdurig achter elkaar dezelfde taken uitvoeren.



2. Plezier en werkgeluk

Met een score van **8,0** geven zorgmedewerkers aan dat ze over het algemeen met plezier naar hun werk gaan. Dat is een sterke basis, maar het is belangrijk om dit werkplezier structureel te borgen en verder te versterken. Zeker in de zorg, waar de werkdruk vaak hoog is en de taken emotioneel belastend kunnen zijn.

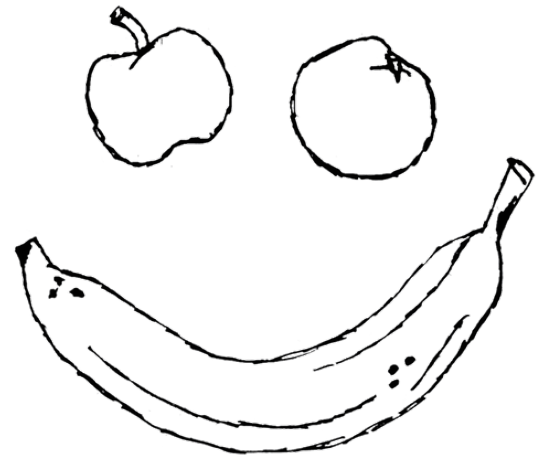
- **Successen te vieren:** Zorg voor momenten waarop teams gezamenlijk successen en mijlpalen vieren. Dit kan variëren van een maandelijkse borrel tot het uitreiken van "complimentenkaarten" of teamawards.
- **Zinvol werk benadrukken:** Herinner medewerkers aan de impact die hun werk heeft op patiënten en cliënten. Regelmatig feedback geven vanuit patiëntenperspectief kan bijdragen aan meer werkplezier.
- **Autonomie en invloed vergroten:** Geef medewerkers inspraak in hun werkzaamheden en planning. Als zorgprofessionals zelf keuzes kunnen maken over hoe ze hun werk uitvoeren, verhoogt dat het gevoel van eigenaarschap en plezier.
- **Ruimte geven voor ontwikkeling:** Medewerkers die zich kunnen ontwikkelen en nieuwe vaardigheden leren, blijven gemotiveerd en halen meer plezier uit hun werk

De 7 belangrijkste bouwstenen

3. Erkenning van kwaliteit

Met een score van **6,7** blijkt dat medewerkers vinden dat er ruimte is voor verbetering in de manier waarop hun werk en vakmanschap erkend worden. Organisaties die oog hebben voor de kwaliteit van het werk en dit actief waarderen, zien doorgaans een hogere medewerkerstevredenheid en een lager verloop.

- **Successen zichtbaar te maken:** Deel behaalde resultaten of complimenten van patiënten en cliënten in teammeetings of via interne communicatiekanalen.
- **Erkenning op maat te bieden:** Vraag medewerkers op welke manier zij zich het meest gewaardeerd voelen. Dit kan variëren van een persoonlijk bedankje tot een publieke waardering in het team.
- **Regelmatig vakinhoudelijke feedback te geven:** Laat leidinggevenden specifieke en positieve feedback geven over de kwaliteit van het geleverde werk. Benoem bijvoorbeeld welke handelingen of benaderingen bijzonder goed waren.
- **Erkenning structureel in te bouwen:** Creëer vaste momenten in het jaar waarin je successen en vakmanschap viert, zoals tijdens kwartaalbijeenkomsten of de Dag van de Zorg.



4. Werktijden en roosters

Met een score van **7,4** geven medewerkers aan dat er ruimte is voor verbetering in de flexibiliteit van werktijden en roosters. In de zorg is het plannen van diensten complex, met onregelmatige werktijden, nachtdiensten en wisselende roosters. Een gebrek aan flexibiliteit kan de balans verstoren en leiden tot ontevredenheid.

- **Tijdige roostercommunicatie:** Zorg dat roosters ruim van tevoren beschikbaar zijn, zodat medewerkers hun agenda goed kunnen plannen. Dit voorkomt stress en last-minute aanpassingen.
- **Werk-privébalans bespreekbaar maken:** Plan regelmatig gesprekken waarin leidinggevenden met medewerkers hun werk- en privésituatie bespreken en zoeken naar passende oplossingen.
- **Ondersteuning bij onverwachte wijzigingen:** Bied hulp als roosters onverwacht veranderen, bijvoorbeeld door extra opvangmogelijkheden of compensatiedagen.

5. Ruimte voor nieuwe ideeën

Met een score van **6,9** blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan meer ruimte om hun ideeën en suggesties te delen. Innovatie en verbetering ontstaan vaak vanuit de werkvloer: zorgmedewerkers zien dagelijks waar processen efficiënter kunnen en hoe de zorg voor cliënten verbeterd kan worden.

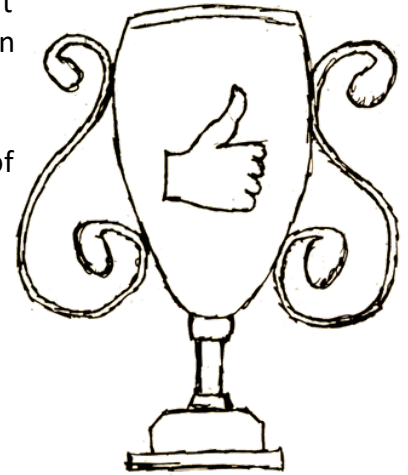
- **Succesvolle initiatieven te belonen en zichtbaar te maken:** Deel verhalen van medewerkers wiens ideeën zijn doorgevoerd en wat het effect was. Dit stimuleert anderen om ook hun input te geven.
- **Regelmatig ideeënsessies of brainstormdagen te organiseren:** Plan periodiek sessies waarin teams verbeterideeën bespreken en gezamenlijk naar oplossingen zoeken. Betrek medewerkers uit alle lagen van de organisatie.
- **Innovatieprojecten op te zetten met gemengde teams:** Laat medewerkers uit verschillende afdelingen samenwerken aan verbetertrajecten, wat bijdraagt aan nieuwe perspectieven en teamverbinding.

De 7 belangrijkste bouwstenen

6. Het thuisgevoel

Zorgmedewerkers beoordelen het thuisgevoel op het werk met een **8,0**. Dit thuisgevoel is cruciaal voor het bevorderen van loyaliteit, betrokkenheid en werkplezier.

- **Teamuitjes en informele bijeenkomsten te organiseren:** Plan regelmatige activiteiten zoals gezamenlijke lunches, wandelmeetings of kwartaaluitjes om de onderlinge band te versterken.
- **Nieuwe medewerkers actief te betrekken:** Start met een buddy- of mentorprogramma zodat nieuwe collega's zich snel welkom en onderdeel van het team voelen. Zorg voor een warm welkom op de eerste werkdag.
- **Samenwerking te stimuleren via multidisciplinaire overleggen:** Geef medewerkers de ruimte om met collega's uit andere disciplines samen te werken en ervaringen uit te wisselen, wat het begrip en de samenwerking versterkt.
- **Veilige communicatie te bevorderen:** Creëer een cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om hun mening te geven, fouten bespreekbaar te maken en hulp te vragen zonder oordeel.
- **Persoonlijke aandacht te tonen:** Leidinggevenden spelen hierin een sleutelrol. Een oprechte vraag naar hoe het met iemand gaat of aandacht voor persoonlijke mijlpalen, zoals een verjaardag of werkjubileum, maakt dat medewerkers zich gezien en gewaardeerd voelen.



7. Uitdaging in het werk

Met een score van **7,5** geven medewerkers aan dat ze over het algemeen voldoende uitdaging in hun werk ervaren, maar dat er ruimte is voor verbetering. Uitdagend werk is cruciaal voor motivatie, betrokkenheid en persoonlijke ontwikkeling. Zeker in de zorg, waar routinematige taken en werkdruk elkaar afwisselen, kan een gebrek aan uitdaging leiden tot verveling of verminderde inzet.

- **Afwisselende taken en projecten aan te bieden:** Stimuleer medewerkers om deel te nemen aan projecten buiten hun dagelijkse werkzaamheden, zoals kwaliteitsverbetering of innovatie-initiatieven.
- **Interne mobiliteit en taakrotatie te bevorderen:** Bied mogelijkheden om tijdelijk op andere afdelingen mee te draaien of nieuwe verantwoordelijkheden op te pakken. Dit verrijkt de ervaring en voorkomt sleur.
- **Specialisatie- en verdiepingsmogelijkheden te creëren:** Geef medewerkers de kans om zich te verdiepen in specifieke zorgonderwerpen of nieuwe behandelmethodes door middel van trainingen en cursussen.
- **Ruimte voor eigen initiatief te geven:** Moedig medewerkers aan om zelf met voorstellen te komen voor verbeteringen in hun werk of zorgprocessen. Erken en beloon initiatieven die bijdragen aan de kwaliteit van zorg.

Deze zeven bouwstenen vormen samen de basis voor duurzaam werkgeverschap in de vrije tijdssector. Organisaties die hierop inzetten, zien niet alleen hogere medewerkerstevredenheid, maar profiteren ook van lager personeelsverloop en een sterker werkgeversmerk.

Best practice

Zorggroep NoordWest - Betrokkenheid vergroten met flexibele werktijden

Zorggroep NoordWest merkte dat medewerkers moeite hadden met onregelmatige werktijden en het gebrek aan invloed op hun rooster. Om hier verbetering in aan te brengen, introduceerde de organisatie het digitale roosterplatform 'FlexPlan', waarmee medewerkers hun voorkeuren en beschikbaarheid konden aangeven. Daarnaast werden workshops georganiseerd om medewerkers te trainen in het gebruik van het systeem en werden leidinggevenden opgeleid om flexibele planningsafspraken beter af te stemmen op de behoeften van het team.

Resultaten:

- ✓ De tevredenheid met werktijden steeg binnen zes maanden van 7,2 naar 7,8.
- ✓ Het personeelsverloop daalde met 10% doordat medewerkers zich meer gehoord en gewaardeerd voelden.
- ✓ Het ziekteverzuim nam met 8% af, mede doordat medewerkers meer regie kregen over hun werktijden en beter konden anticiperen op hun werk-privébalans.
- ✓ Teams gaven aan dat de samenwerking verbeterde doordat er meer transparantie was in de roosterplanning.

Zorgorganisatie Vitaal - Innovatie door medewerkersideeën

Bij Zorgorganisatie Vitaal bleek uit het medewerkeronderzoek dat medewerkers behoefte hadden aan meer ruimte om hun ideeën te delen. Als reactie hierop organiseerde de organisatie een jaarlijks terugkerend evenement genaamd 'Vitaal Innovatiedag', waarbij medewerkers uit alle lagen van de organisatie hun verbeterideeën mochten pitchen. Tijdens de eerste editie werden 30 ideeën gepresenteerd, waarvan er tien direct werden geselecteerd voor uitvoering. Deze variëren van het optimaliseren van het medicatieproces tot het inrichten van rustplekken voor medewerkers.

Resultaten:

- ✓ Een stijging in de werktevredenheid van 7,5 naar 8,1 binnen een jaar.
- ✓ Medewerkers voelden zich meer betrokken; het aantal ingediende ideeën verdubbelde bij de tweede editie.
- ✓ Implementatie van de ideeën leidde tot een besparing van 12% in operationele kosten en een hogere cliënttevredenheid.
- ✓ Er ontstond meer eigenaarschap binnen teams, met een toename van 15% in interne promoties en participatie in projectgroepen.

Checklist

Werkplezier

- Bied taakrotatie en variatie in werkzaamheden aan.
- Organiseer inspiratiesessies over werkgeluk om medewerkers te inspireren over vitaliteit en motivatie.
- Stimuleer deelname aan projecten buiten de dagelijkse werkzaamheden.
- Bied persoonlijke ontwikkelkansen aan over het volgen van opleidingen en workshops.

Feedback

- Plan maandelijkse feedbackmomenten in als korte check-ins.
- Organiseer intervisie- en reflectiegroepen waarin casussen worden besproken.
- Bied trainingen aan in feedbackvaardigheden over effectief feedback geven.

Innovatie

- Lanceer een suggestieplatform waar medewerkers ideeën kunnen indienen.
- Organiseer jaarlijkse ideeëndagen.
- Beloon het aandragen van uitvoerbare ideeën als kleine beloningen.

Teamdynamiek

- Organiseer teamuitjes en gezamenlijke lunches.
- Stimuleer buddyprogramma's voor nieuwe medewerkers.
- Moedig teams aan om gezamenlijk successen te vieren.

Flexibiliteit

- Introduceer zelfroosteren of flexibele werktijden.
- Bespreek de werk-privébalans structureel.
- Bied parttime-opties zonder groeibeperkingen.
- Geef roosterwijzigingen snel door.

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: Monuta en Fan Factory

Met ruim 1.500 medewerkers verspreid over Nederland boekt Monuta al succes met de Fan Scan. Monuta stond voor de uitdaging om zowel kantoormedewerkers als medewerkers in de uitvaartzorg effectief te betrekken en het werkgeverschap te versterken.

Om de betrokkenheid en het werkgeluk van medewerkers te vergroten, besloot Monuta gebruik te maken van de Fan Scan. Het doel was om diepgaand inzicht te krijgen in de medewerkerbeleving en concrete handvatten te ontvangen om verbeteringen door te voeren. De Fan Scan bood Monuta actiegerichte terugkoppeling op drie niveaus: medewerkers, teams en de hele organisatie. Hiermee kon Monuta gericht werken aan het versterken van eigenaarschap en betrokkenheid. De resultaten:

- **Selectieprocessen** verbeterden met 0,5 punt en de geschiktheid van leidinggevenden met 1,2 punt.
- **Toename in werkgeluk** en medewerkertevredenheid binnen één jaar.
- Stijging van het **ambassadeurschap** onder medewerkers met 0,6 punt.
- De **Employee Net Promotor Score** (eNPS) steeg van 14 naar 20.
- De score **baan in totaliteit** steeg naar een 7,9.



Monuta 

Daphne Beerepoot, Manager HRM bij Monuta, deelt haar ervaring: "De overstap van de Fan Scan stelde Monuta in staat om gerichte verbeteringen door te voeren op basis van gedetailleerde en actiegerichte inzichten. De significante stijgingen in de tweede meting zijn een mooi bewijs van hoe Monuta de onderzoeksresultaten heeft aangegrepen om daadwerkelijk verandering teweeg te brengen.

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 of 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 **unieks**. 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.

