

Preventieplan arbeidsmarkt zorg en welzijn

Zorg dat het werkt:
verminder verzuim en verloop
met deze gerichte aanpak

Datum: 7 mei 2026
Spreekers: Esther Heiwegen-Vlieger
Brigitte Martens



Wie zijn wij?



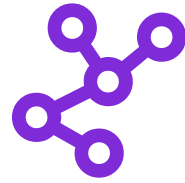
**IZZ is zorg
voor de zorg**

Wij staan voor een toekomstbestendige zorg waarin professionals **gezond**, met **plezier** en **bevlogenheid** hun werk kunnen blijven doen.

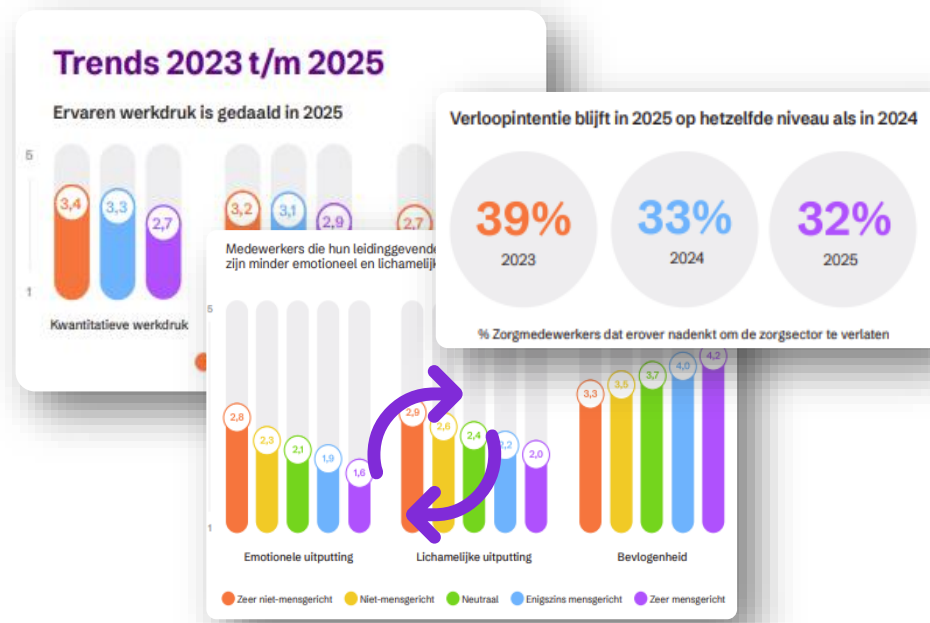
- Met ruim 450.000 leden
- Voor meer dan 300 zorgorganisaties
- Met een bestuur van werknemers-
én werkgeversorganisaties



IZZ werkt aan duurzame inzetbaarheid in de zorg



Kennispartner voor
de **zorgsector**



Volg IZZ op [LinkedIn](#)



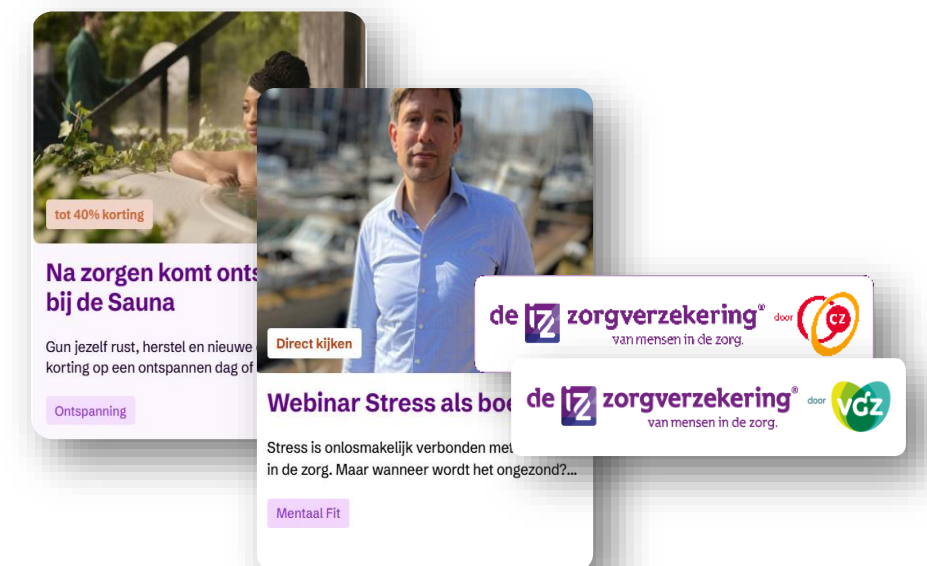
Advies & programma's
voor **zorgorganisaties**



Meld je aan voor onze [nieuwsbrief](#)



Lidmaatschap voor
zorgprofessionals



Ga naar www.izz.nl/sluitjeaan

Preventieplan arbeidsmarkt zorg en welzijn

Zorg dat het werkt:
verminder verzuim en verloop met deze gerichte aanpak

DATA gedreven
initiatief van

izz IZZ is zorg voor de zorg

PGGM

FWG Progressional People

& 18 zorgorganisaties

met steun van

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Regio+

Volksgezondheid, Welzijn en Sport en in samenwerking met RegioPlus.

Preventieplan Arbeidsmarkt zorg en welzijn - Zorg dat het werkt



Preventieplan voor medewerkers in zorg en welzijn

Abonneren



“We hebben iedereen in de zorg keihard nodig. Daarom moeten we onze zorgmedewerkers koesteren. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat minder mensen in de zorg ziek thuis zitten of een andere baan gaan zoeken? Dat is waar het Preventieplan Arbeidsmarkt zorg en welzijn antwoord op geeft. Dit plan biedt zorg- en welzijnsinstellingen en de sector handvatten om werkgerelateerd verzuim en ongewenst verloop met een kwart te verlagen.”



Jan Antonie Bruijn

Voormalig Minister van
Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Initiatiefnemers



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport



Samenwerkingspartners

Deelnemers



Preventieplan arbeidsmarkt zorg en welzijn

Zorg dat het werkt: verminder verzuim en verloop met deze gerichte aanpak



Noodzaak, doel en aanpak



1,6 miljoen
zorgprofessionals



Jaarlijks zien we
180.000 instroom
150.000 uitstroom




Zorgkloof
groeit fors



Iedere dag
80.000 medewerkers
ziek thuis



Doel

Werkplezier vergroten 
Verzuim en verloop 25% omlaag 



Aanpak

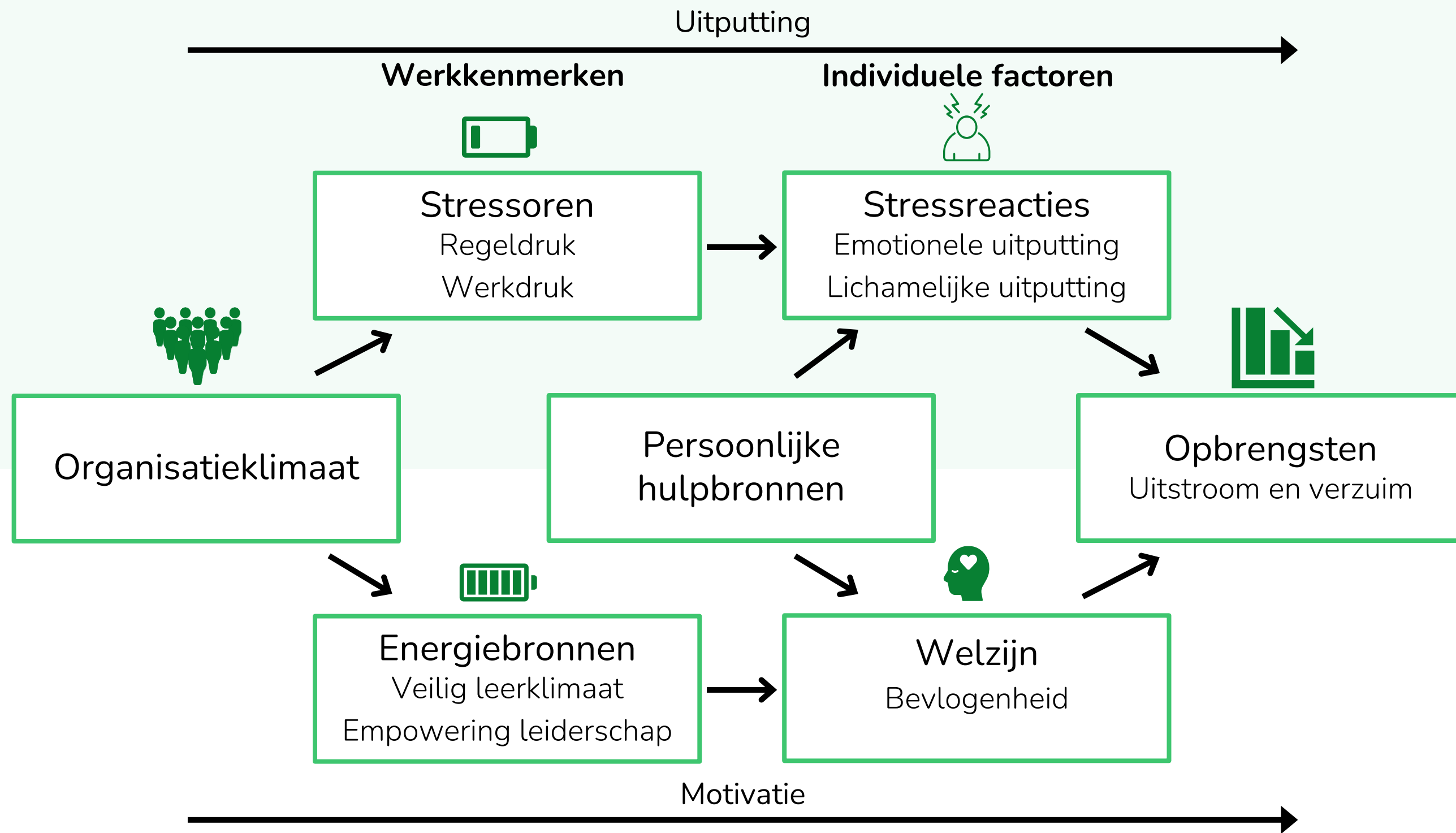
- inzichten bundelen van
- data 1,5 miljoen zorgprofessionals
 - ervaringen 700+ zorgprofessionals
 - 18 zorgorganisaties



Doelgroepen

Bestuurders, directie en
HR-management in zorg en welzijn

HET JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



HET PREVENTIEPLAN

Niet: één wondermiddel

Wel: een werkwijze om een brug te slaan tussen bestaand (wetenschappelijk) onderzoek en de praktijk, verbanden ontdekken, ordening en prioritering van handelingsperspectief



Zien



Horen



Doen



Leren



Zien

Data-analyse

- Inzicht in organisatie-specifieke data
- Identificatie van belangrijkste factoren rondom werkgerelateerd verzuim en ongewenst verloop
- Bespreking van inzichten met HR-sleutelfunctionarissen en dataspecialisten (dataverificatie)



Horen

Luistersessies

- Inzicht in wat er speelt op de werkvloer
- Wat beïnvloedt werkplezier van zorgprofessionals?
- Wat gaat goed binnen de organisatie en waar liggen verbeterkansen?
- Welke essentiële randvoorwaarden ontbreken?



Doen

Reflectiesessie

- Ophalen organisatie specifieke initiatieven (MTO, jaarplannen, RI&E, providerboog etc.).
- Samenbrengen van alle inzichten
- Betrokkenen: Raad van Bestuur, management, HR, medewerkers en dataspecialisten
- Aanscherpen van bestaande beleidsinitiatieven
- Opstellen en prioriteren van de actieagenda
- Gericht inzetten van middelen en uitvoeringskracht voor maximale impact.



Leren

Monitoring & leren

- Volgen van effecten van acties op verloop en verzuim
- Inzicht in wat daadwerkelijk werkt
- Stimuleren van kennisdeling tussen organisaties
- Continu verbeteren op basis van inzichten en ervaringen

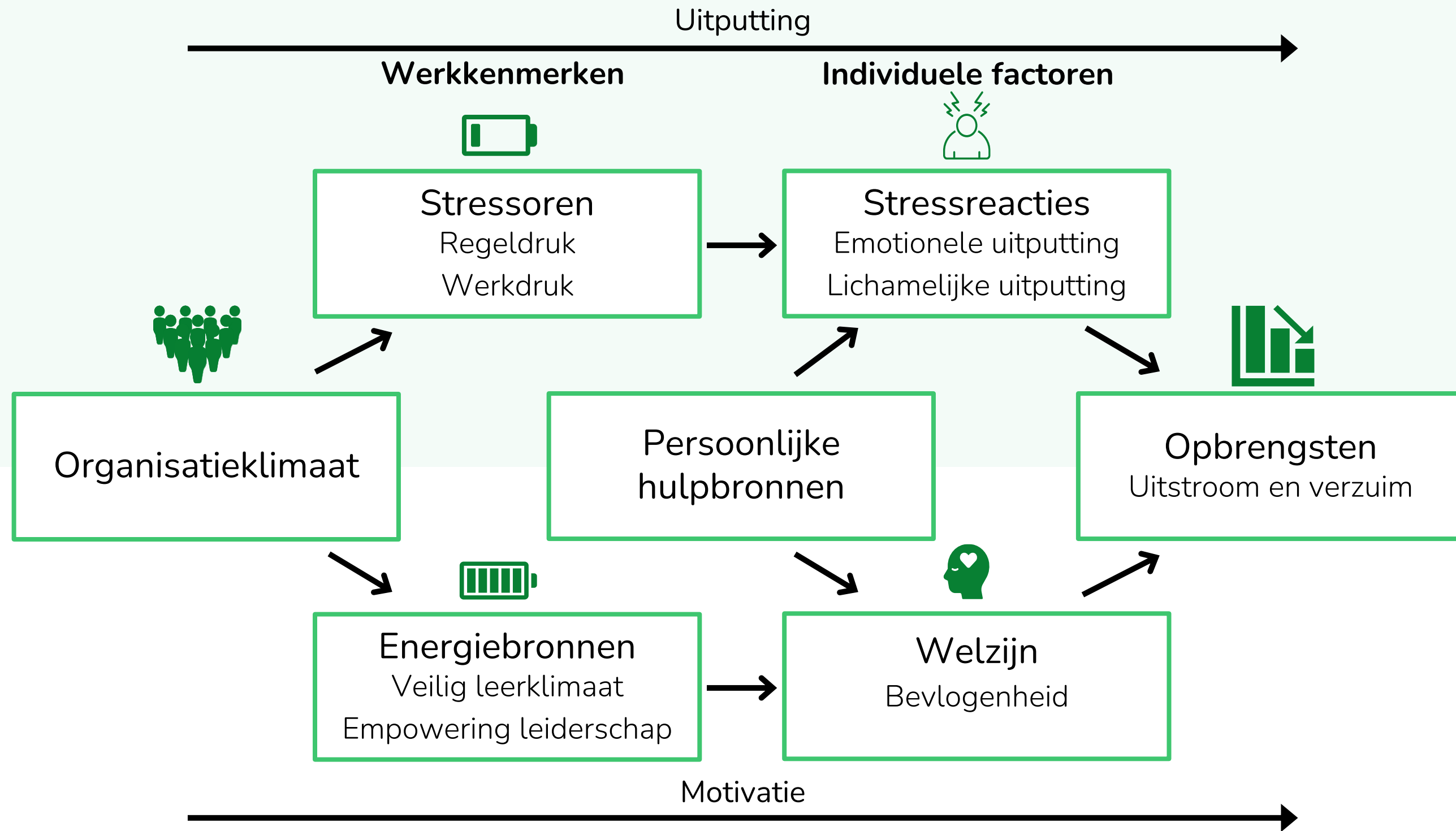


**WAT ZIEN WE
IN DE DATA?**

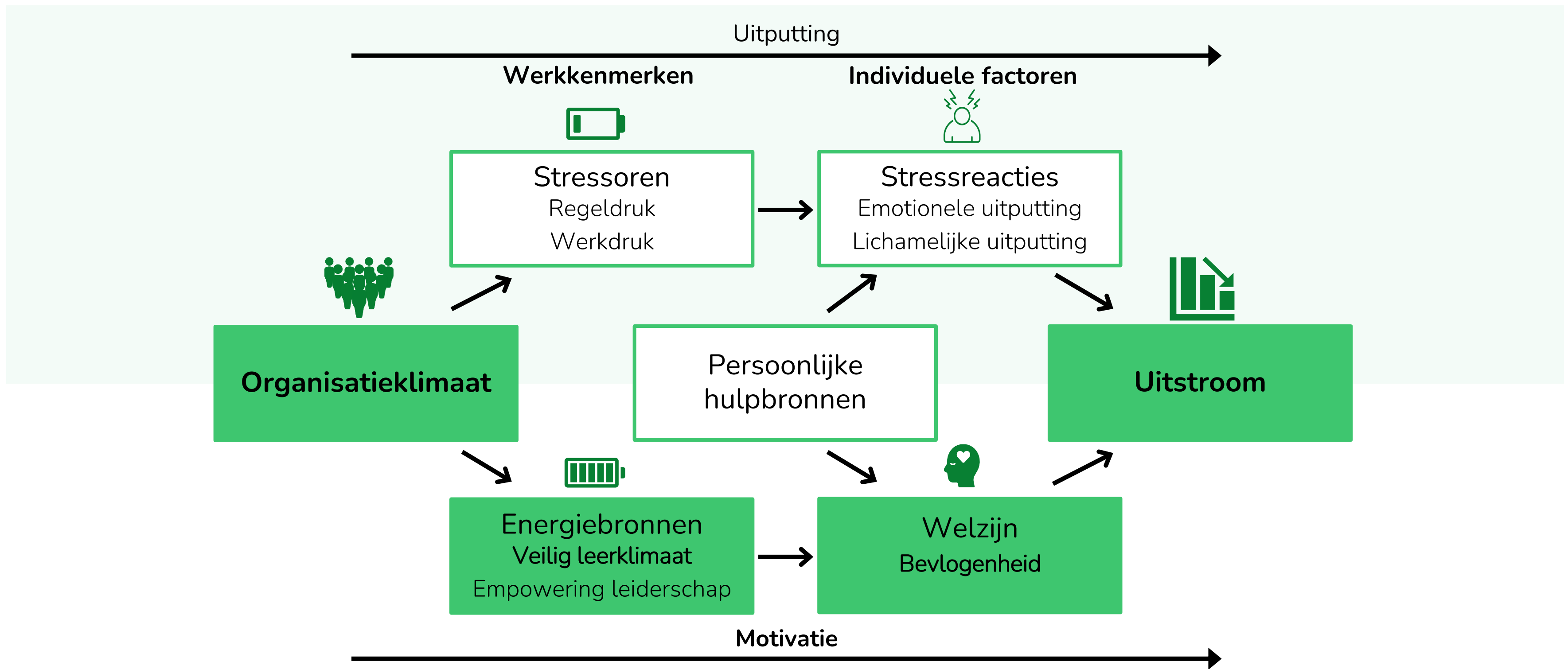
OVER DE DATA – SAMENGEVOEGDE DATA INITIATIEFNEMERS



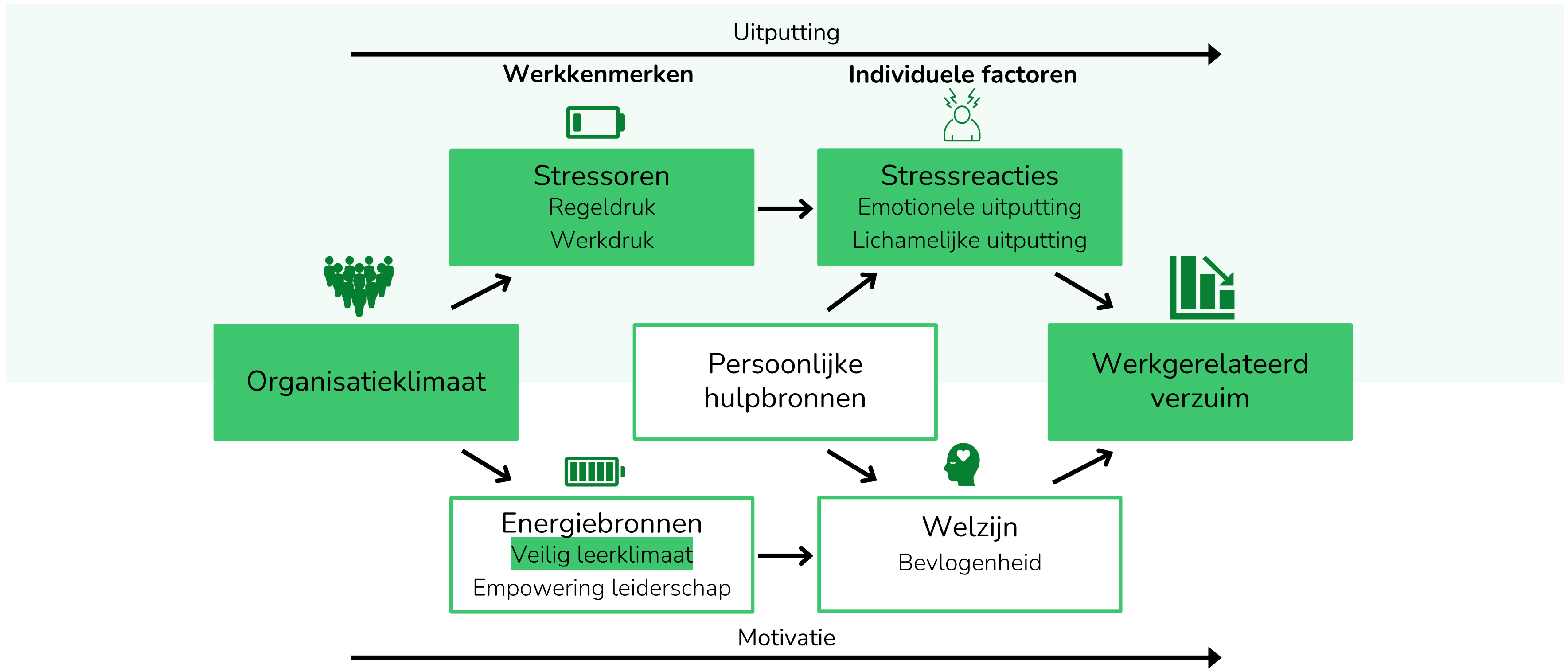
HET JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



UITSTROOM LOOPT VIA MOTIVATIEPROCES



VERZUIM LOOPT VIA UITPUTTINGSPROCES

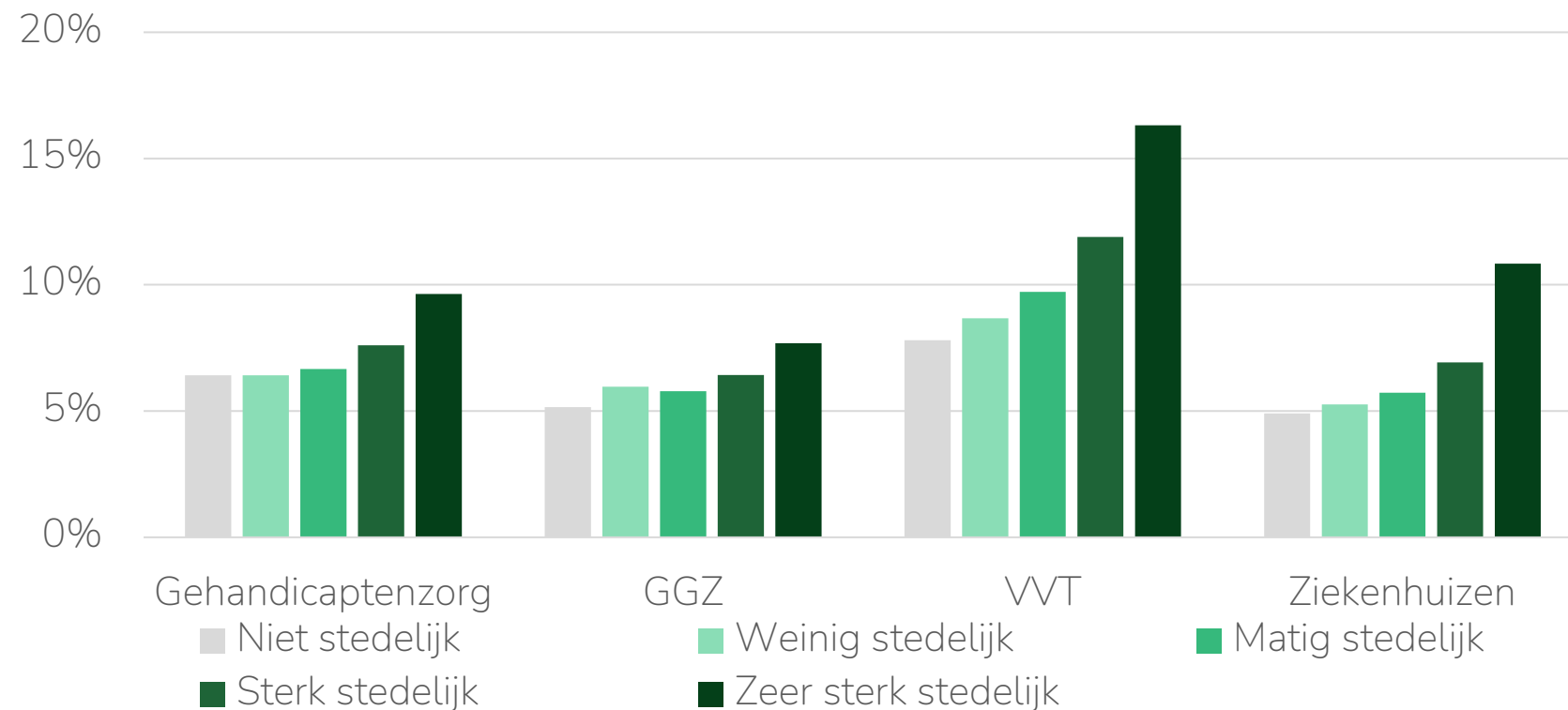


UITSTROOM



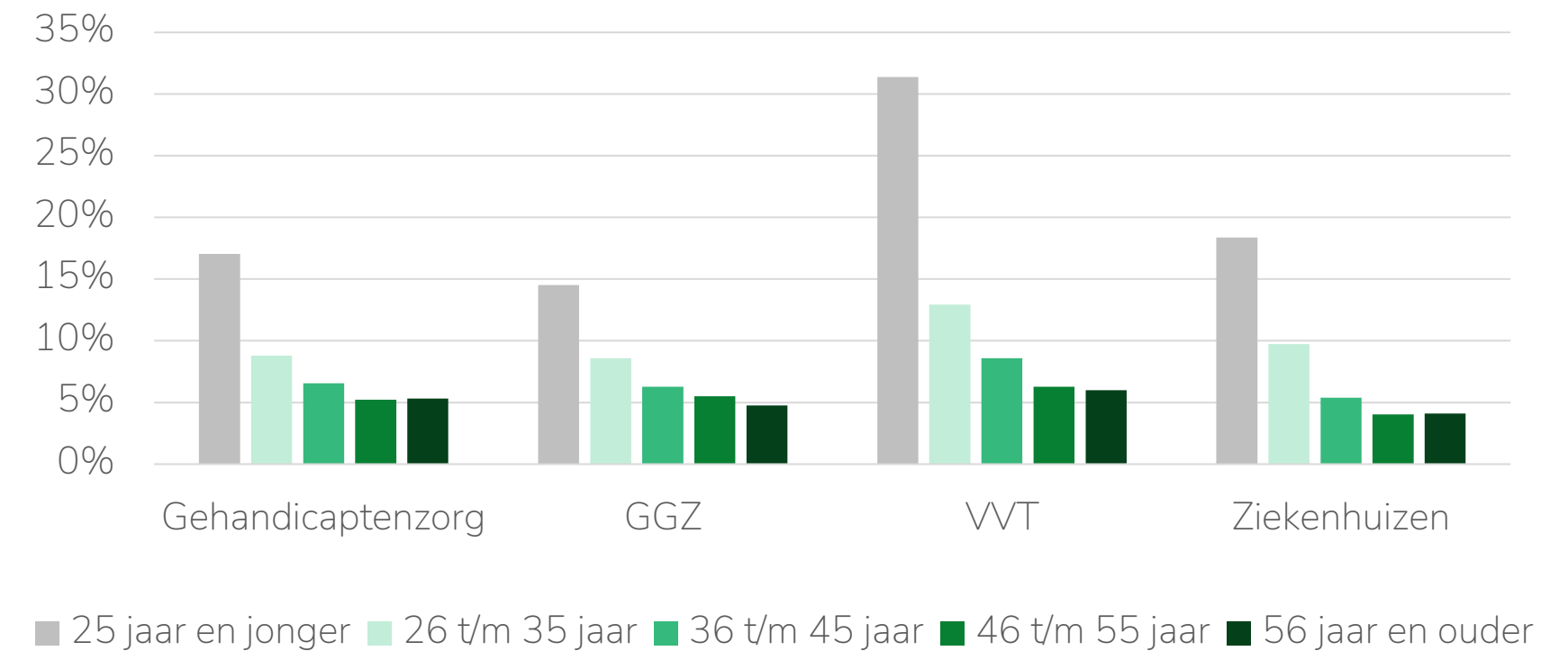
Binnen alle branches is de uitstroom uit de sector hoger in zeer **stedelijke gebieden** en bij de **jongere leeftijdsgroepen**.

Hogere uitstroom uit de sector bij stedelijke gebieden



Uitstroom (%) per branche, naar mate van stedelijkheid

Uitstroom uit sector hoger in de jongere leeftijdsgroepen



Uitstroom (%) per branche, naar leeftijd

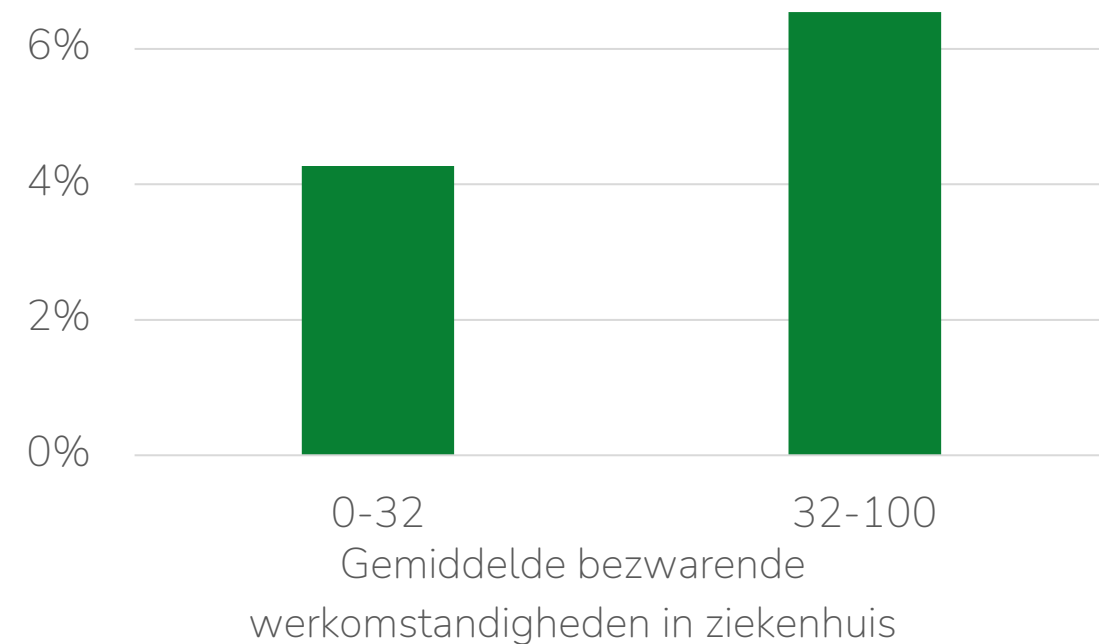
UITSTROOM



In de **ziekenhuisbranche** is uitstroom hoger bij functies met **bezwarende werkomstandigheden**.

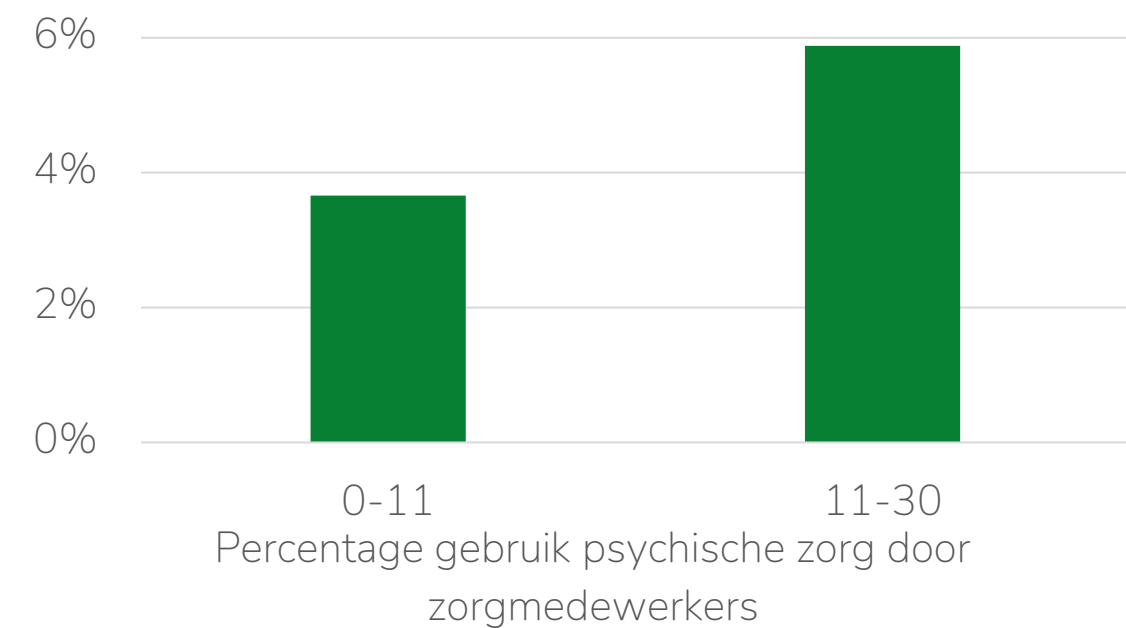
In de **GGZ** en de **GHZ** vooral uitstroom bij organisaties waarbij werknemers gebruikmaken van **psychische zorg** en ook van **fysiotherapie**.

Hoge uitstroom ziekenhuizen bij hoge score **bezwarende werkomstandigheden**



Uitstroom (%) ZKH-organisaties naar gemiddelde score bezwarende werkomstandigheden

Hogere uitstroom bij **meer gebruik van psychische zorg** door medewerkers - GGZ

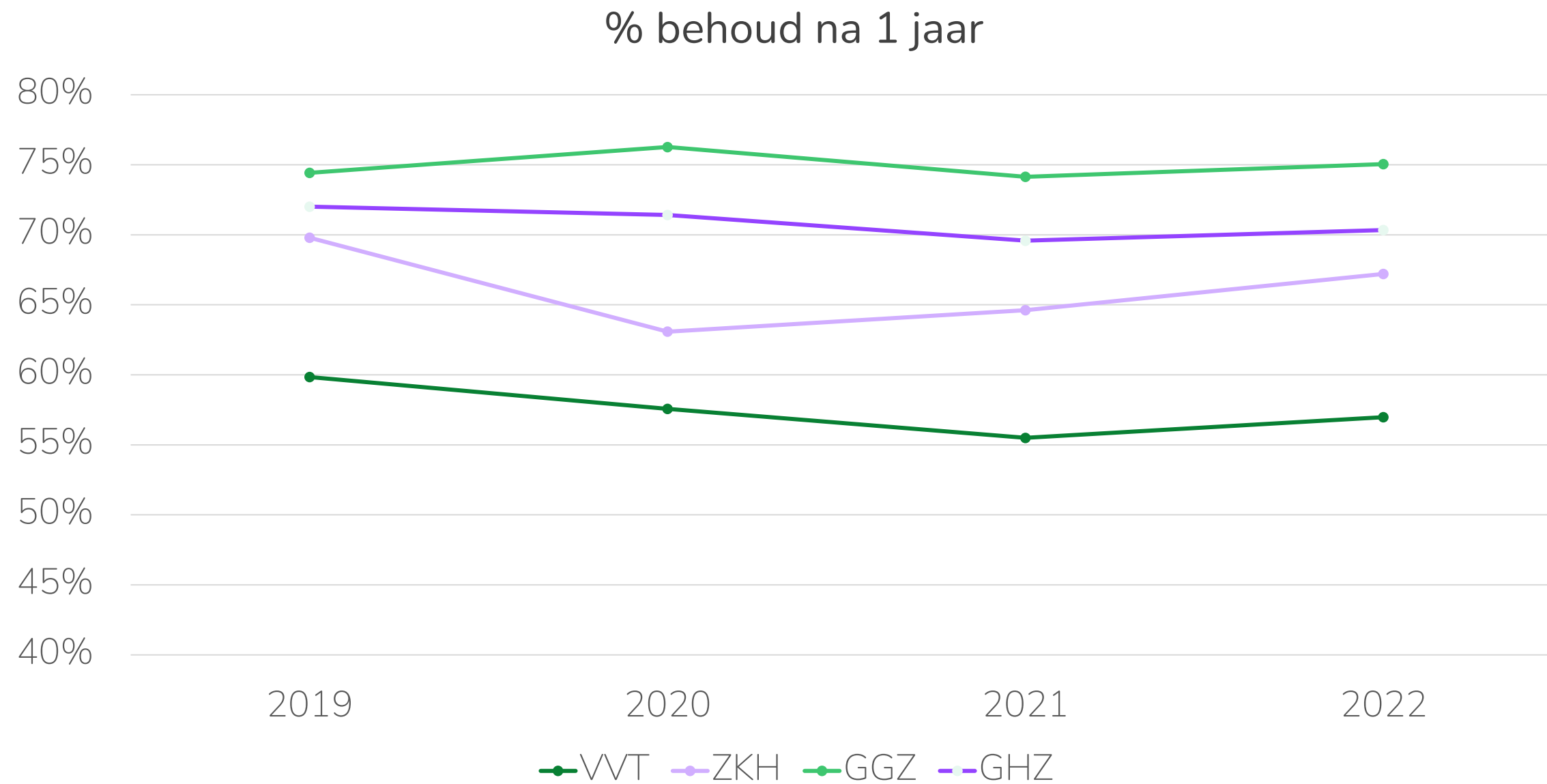


Uitstroom uit sector (%) bij GGZ-organisaties ten opzichte van het gebruik van psychische zorg onder de medewerkers van de organisatie

BEHOUD NA 1 JAAR

Behoud na 1 jaar is het **hoogst** in de GGZ (75% in 2022)

Behoud na 1 jaar is het **laagst** in de VVT (57% in 2022)

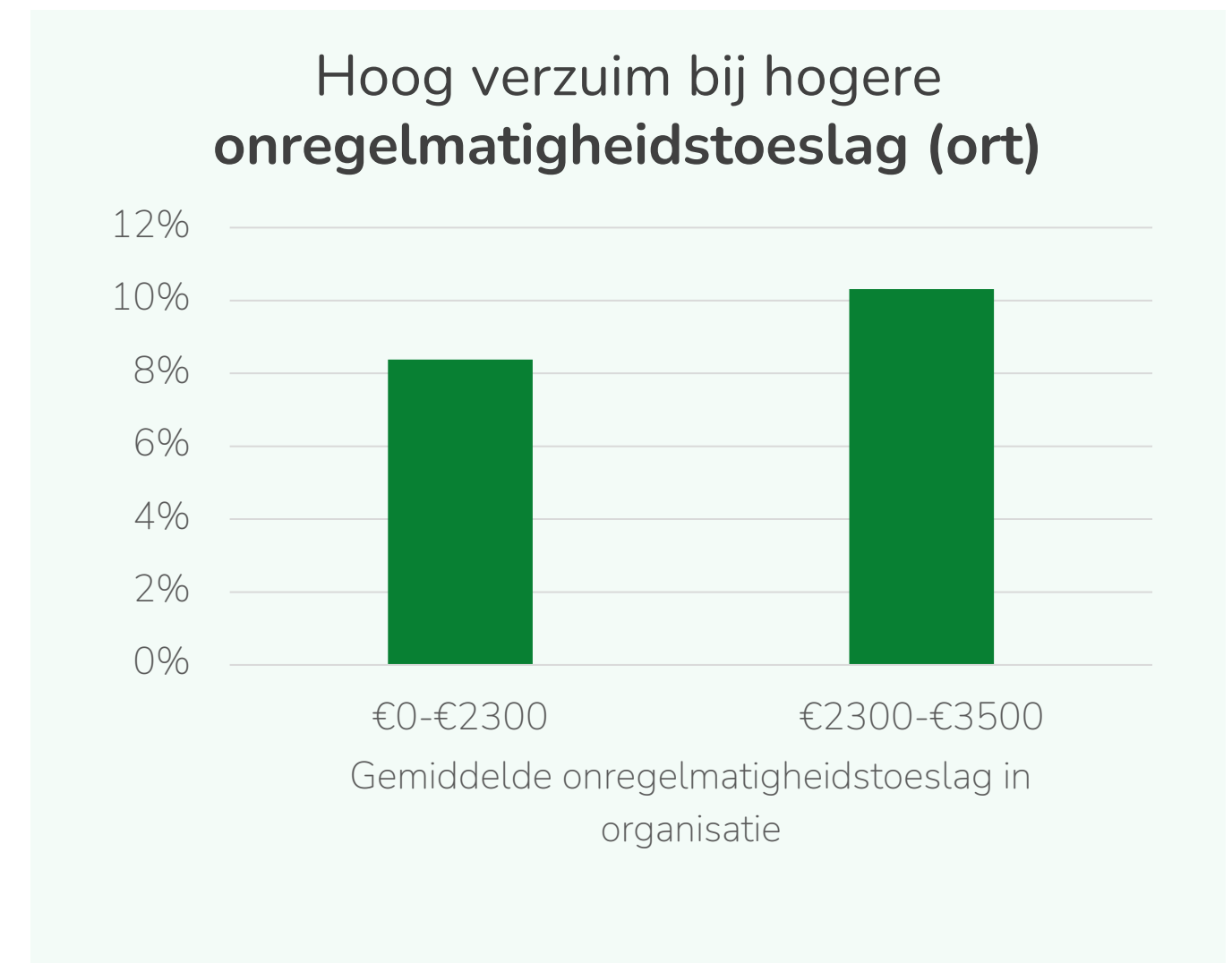


VERZUIM



In de gehele sector is het verzuimpercentage bij organisaties hoger als de gemiddelde **onregelmatigheidstoeslag** hoog is.

- Zorgmedewerkers verdienen meer, maar maken ook meer onregelmatige uren
- Financiële afhankelijkheid van onregelmatigheidstoeslag



Verzuim (%) binnen VVT organisaties naar mate van onregelmatigheidstoeslag

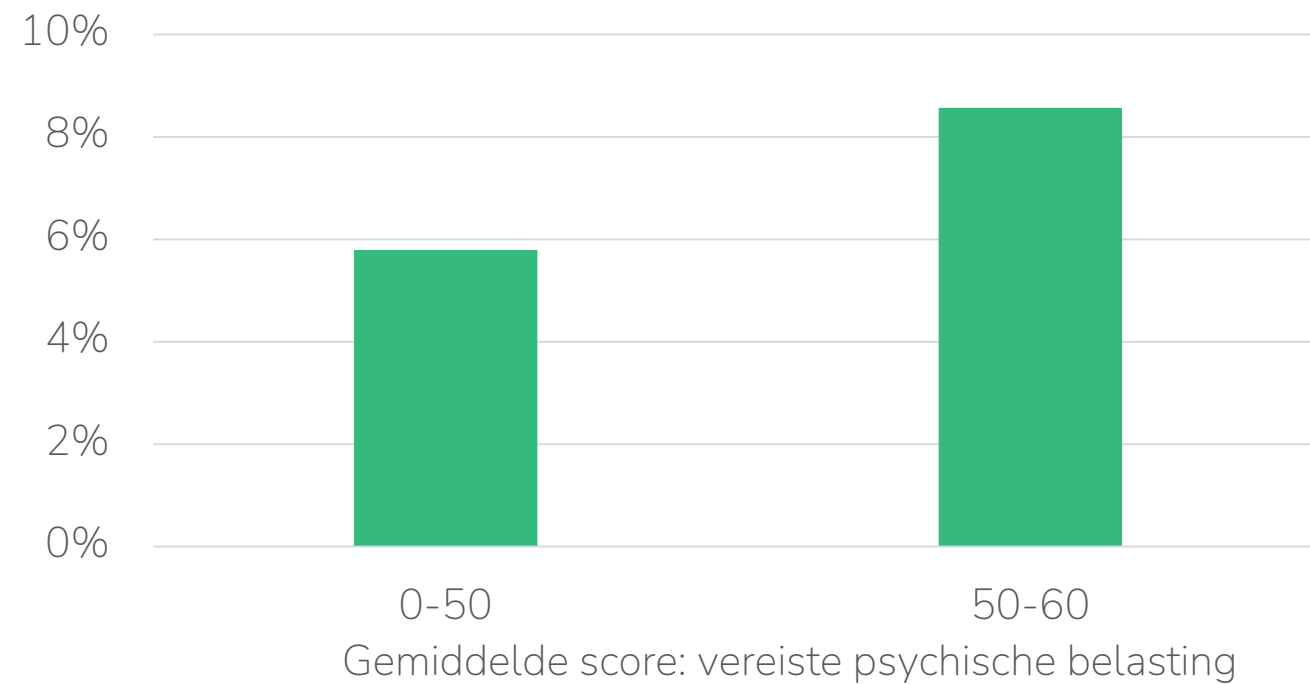
VERZUIM



Verzuim is gemiddeld hoger bij organisaties waarvan de medewerkers gemiddeld een hoger **risico op persoonlijk letsel** lopen en/of een hogere **psychische belasting** hebben.

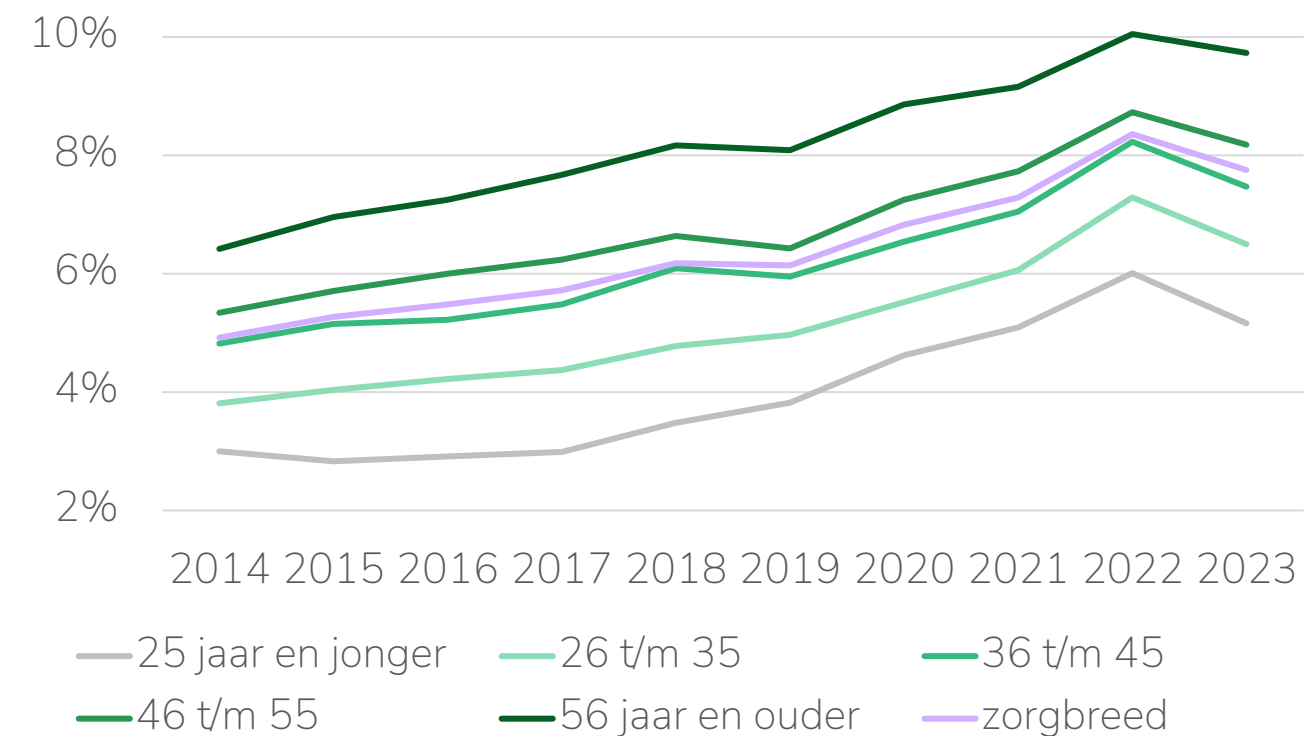
In de gehele sector is verzuim hoger onder **oudere werknemers** dan onder jongere werknemers. Jongere medewerkers hebben gemiddeld gezien weliswaar een hogere meldingsfrequentie, maar ouderen een langere verzuimduur.

Hoger verzuim in organisatie bij hogere gemiddelde **psychische belasting** – ZHK-organisaties



Verzuim (%) ziekenhuismedewerkers ten opzichte van psychische belasting onder de medewerkers

Structureel hoog verzuim bij **oudere medewerkers**



Verzuim (%) naar leeftijdsklasse op basis van individuele data

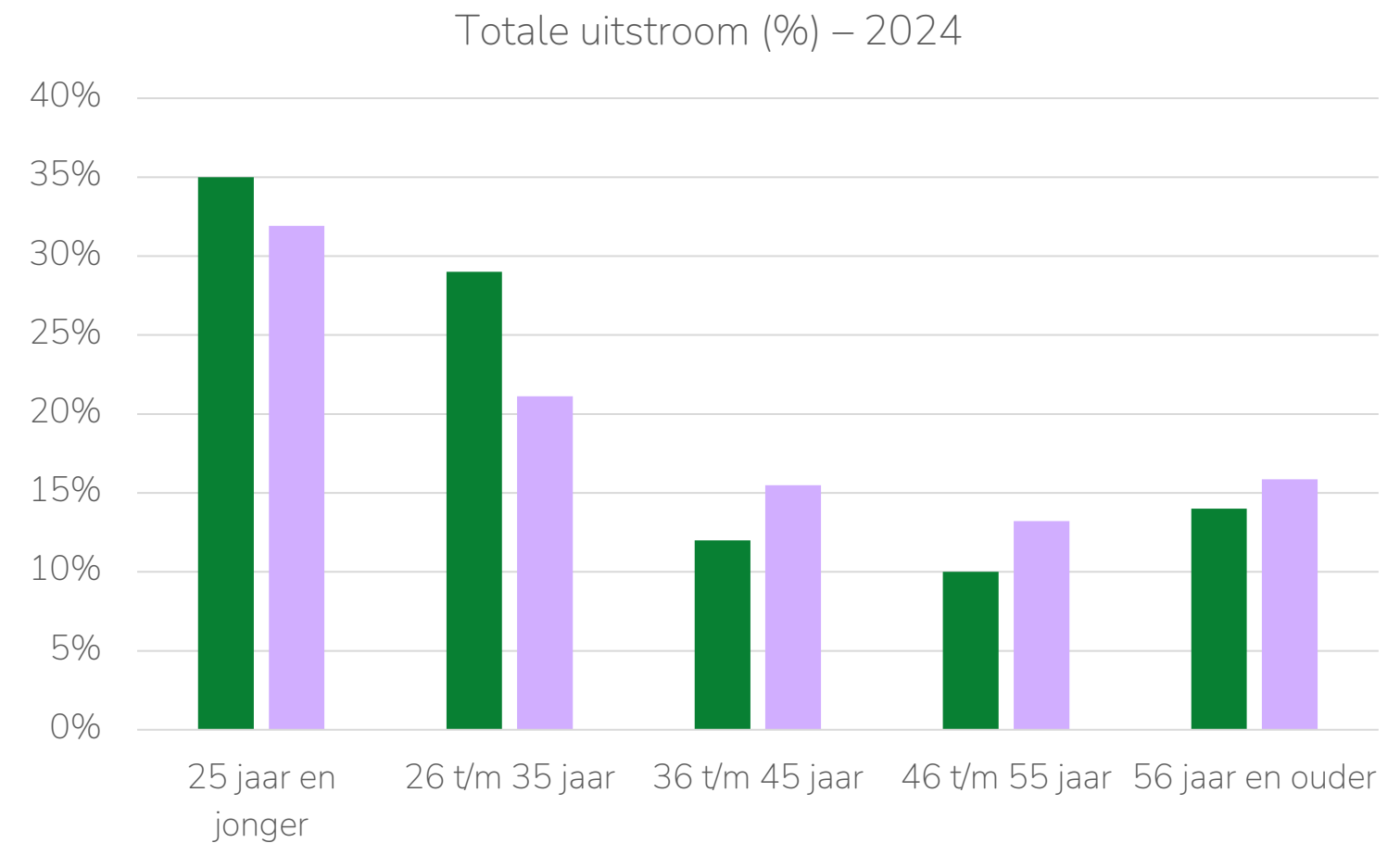
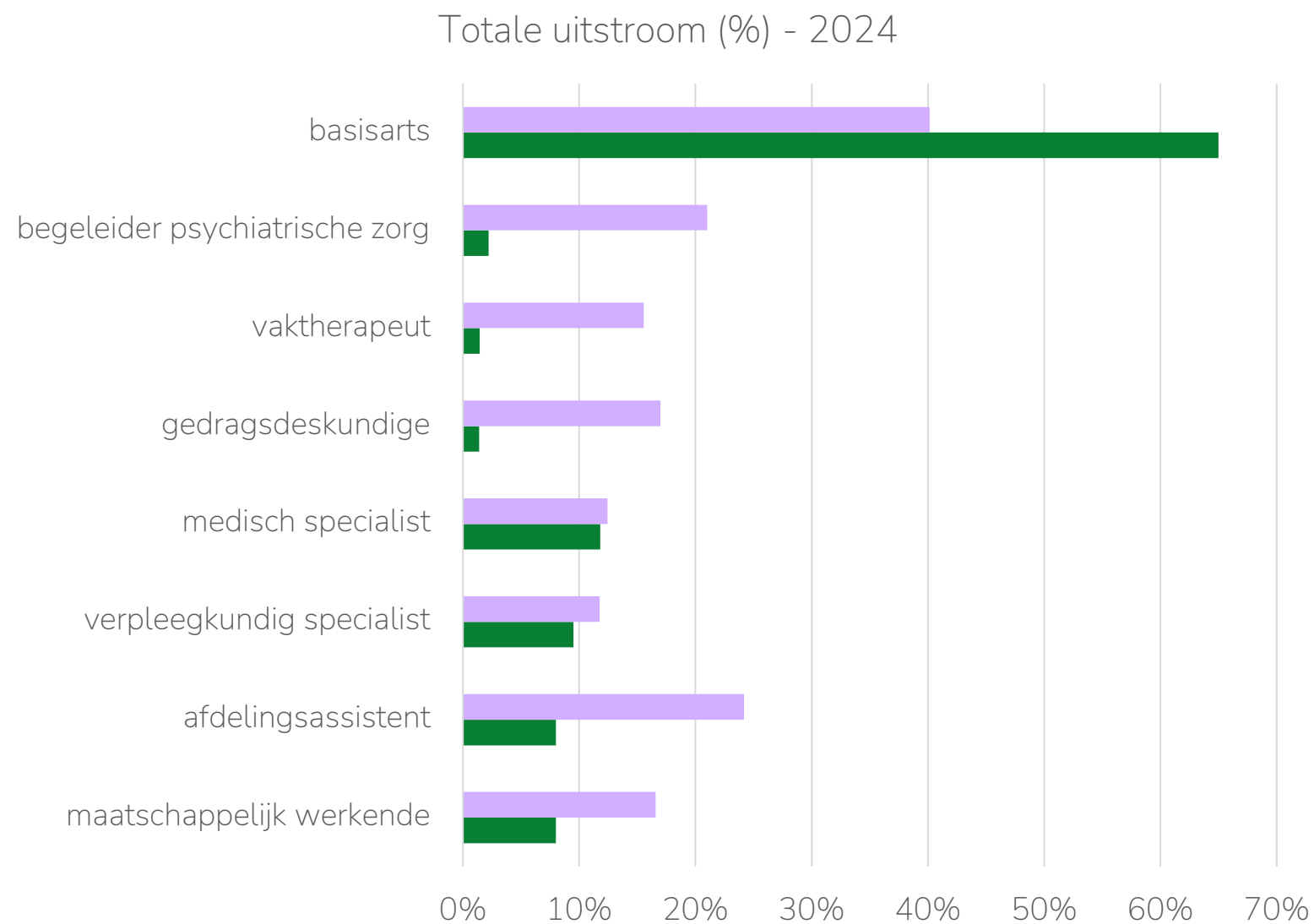


DATAVERIFICATIE

UITSTROOM – Organisatie in vergelijking met de branche

- ❖ De totale uitstroom van basisartsen was bij organisatie hoger dan gemiddeld in de GGZ-branche.
- ✓ De totale uitstroom is het laagst onder vaktherapeuten en gedragsdeskundigen.

- ❖ De totale uitstroom is het hoogst onder jongere medewerkers.
- ❖ De totale uitstroom van medewerkers onder de 36 was in 2024 bij organisatie hoger dan gemiddeld in de GGZ-branche.
- ✓ De uitstroom van medewerkers ouder dan 36 was in 2024 lager dan gemiddeld in de GGZ-branche.



■ GGZ
■ Organisatie

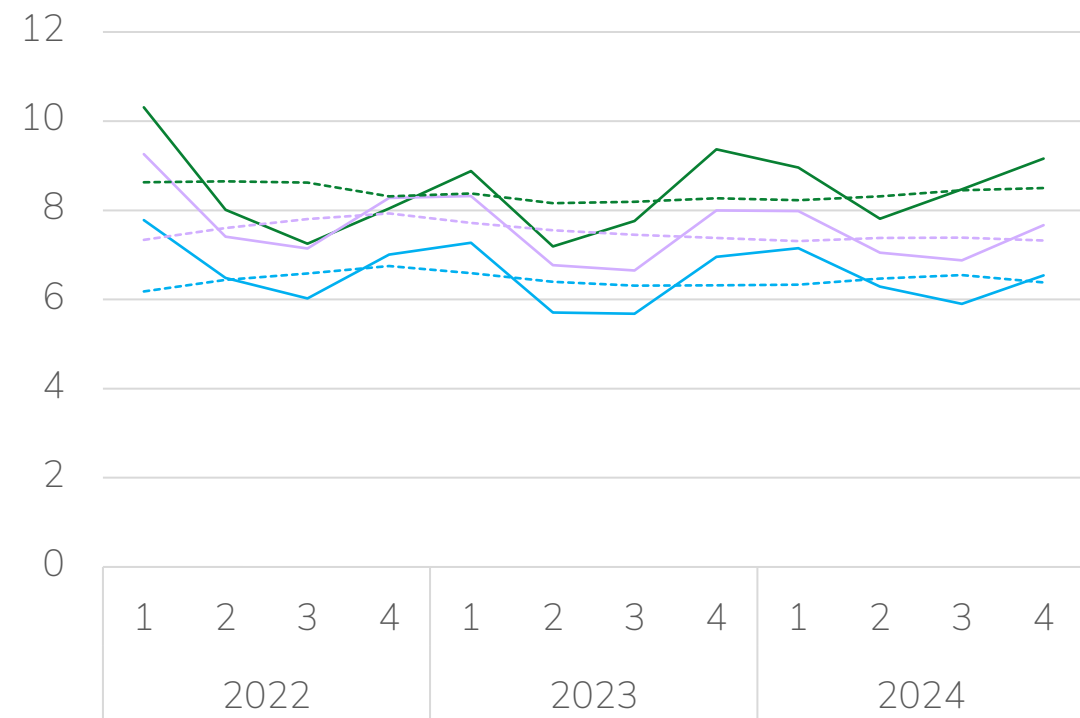
VERZUIM – Organisatie in vergelijking met de branche

Het verzuim bij organisatie hoger dan gemiddeld in de GGZ-branche.

- Jongere medewerkers verzuimen vaker, oudere medewerkers verzuimen langer.
 - Zowel de meldingsfrequentie als het verzuimpercentage is in alle leeftijden bij organisatie hoger dan gemiddeld in de GGZ-branche.

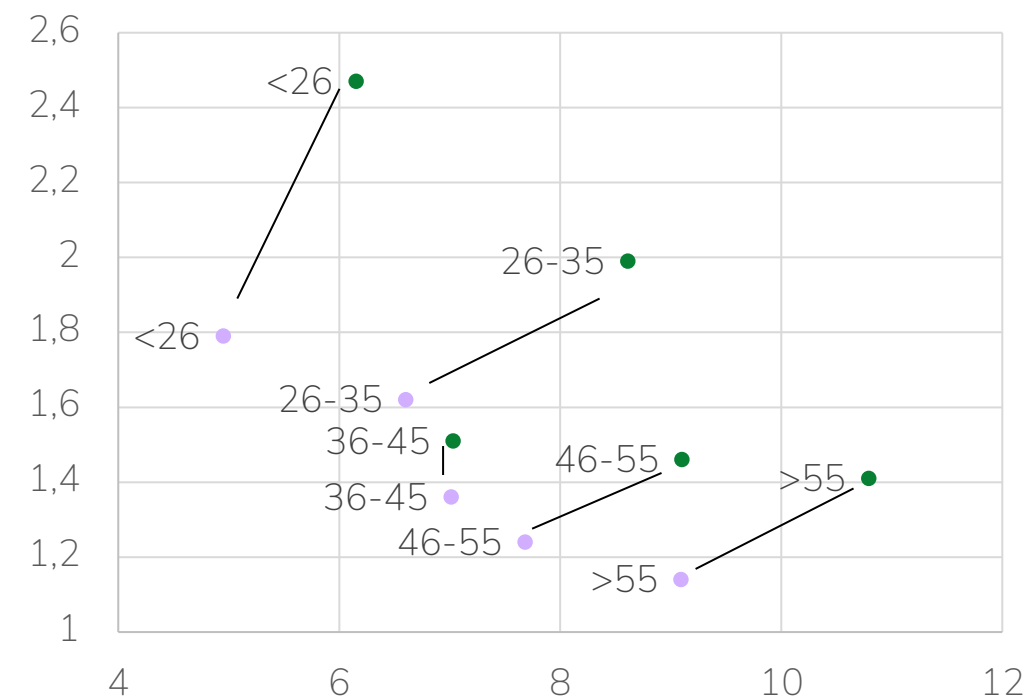
- ✓ In de duurklassen <365 is het verzuimpercentage bij organisatie hoger dan gemiddeld in de GGZ-branche
- ✓ In de duurklasse 366-730 is het verzuim bij organisatie vergelijkbaar met de GGZ-branche gemiddeld.

Ontwikkeling verzuim



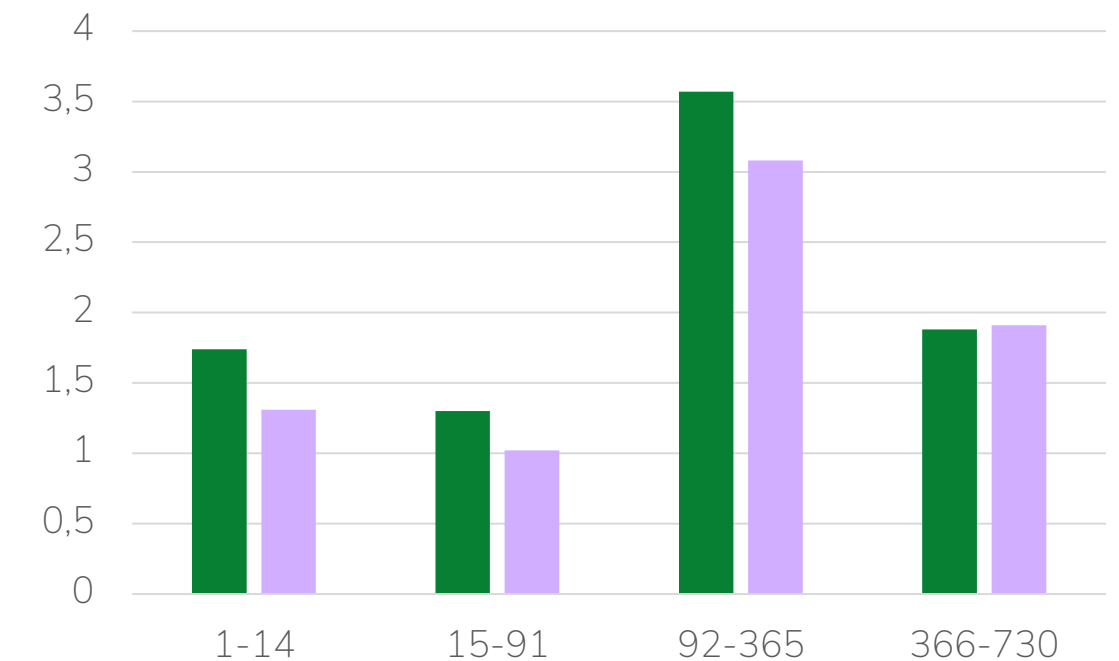
Ontwikkeling verzuim organisatie & GGZ-branche (2022-2024).

Meldingsfrequentie en verzuim (%) naar leeftijd



Meldingsfrequentie en verzuim (%) naar leeftijdsklasse organisatie & GGZ-branche (2024)

Verzuim (%) naar duurklasse



Verzuim (%) naar duurklasse: organisatie & GGZ-branche (2024)

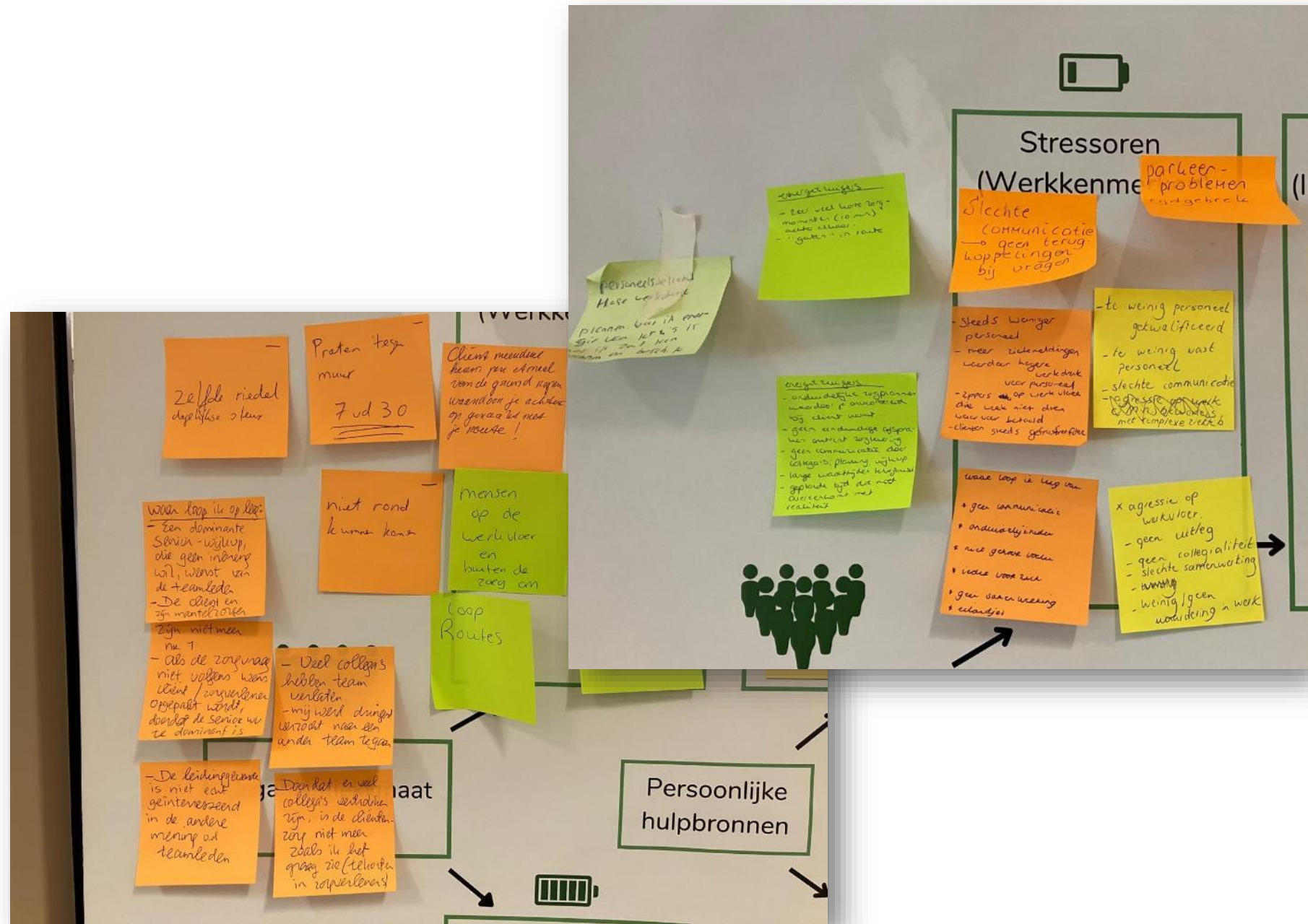
■ GGZ
 ■ Beste 25%
 ■ Organisatie



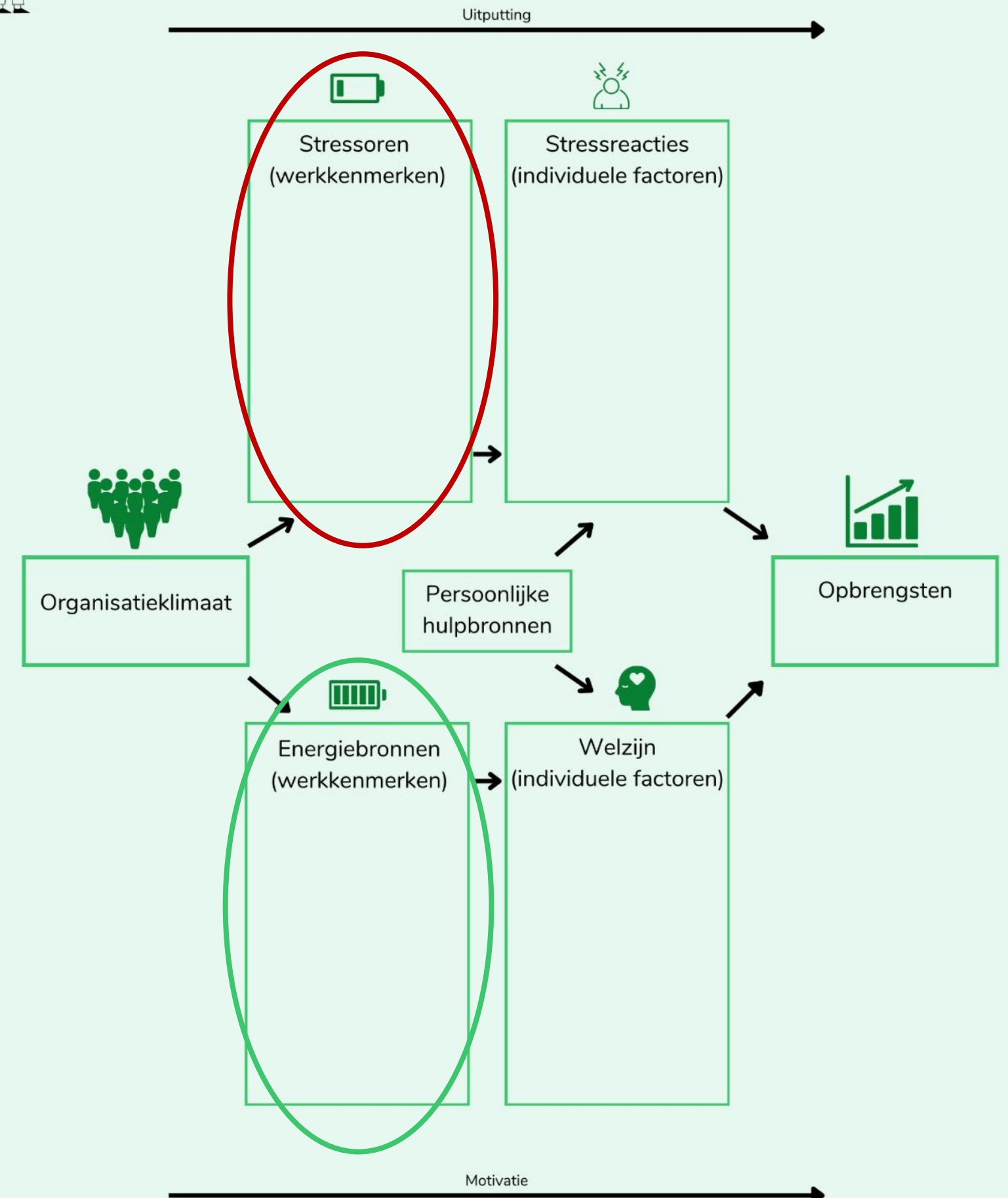
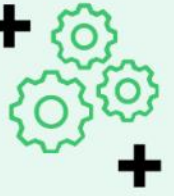
**WAT HOREN WE VAN
ZORGPROFESSIONALS?**

LUISTERSESSIE OPZET

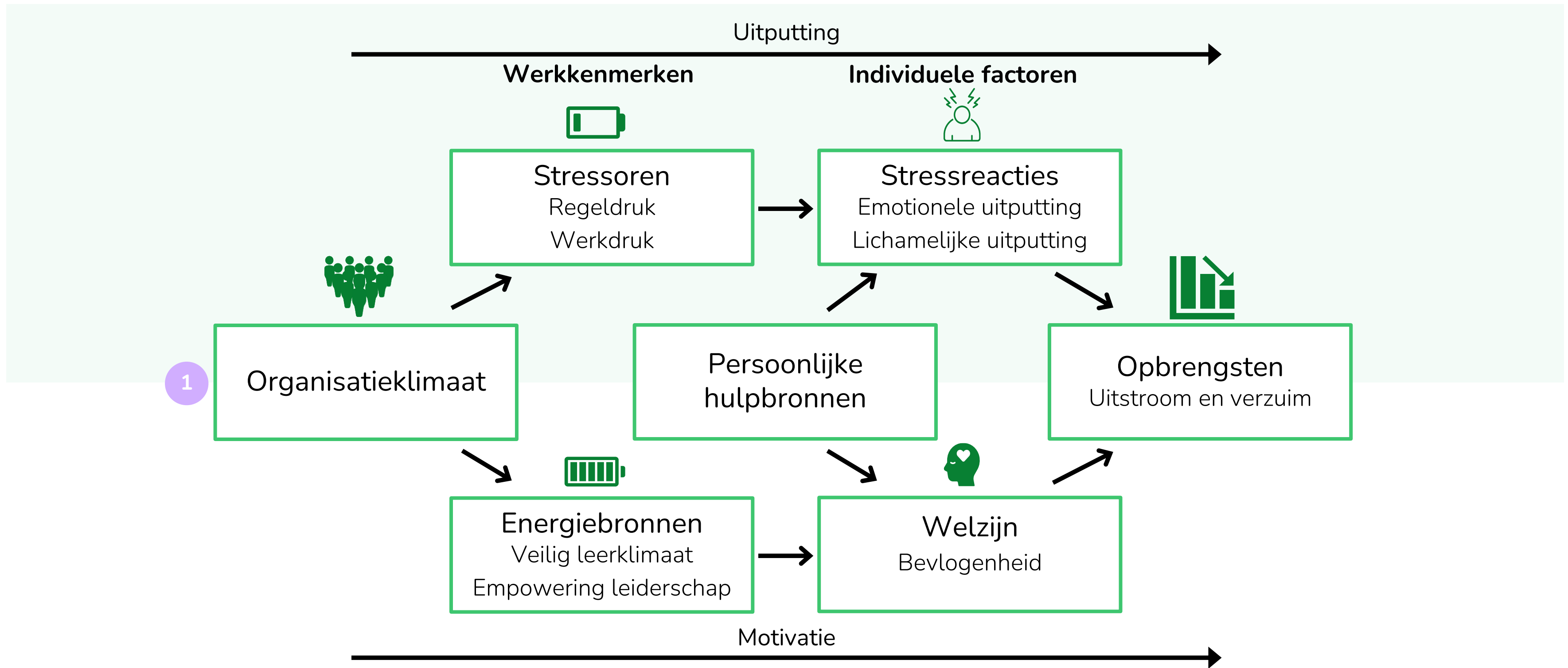
- Waar loop je op leeg?
- Waar krijg je energie van?
- Schrijf op post-its en plak op



Het JD-R model



UITKOMSTEN LUISTERSESSIES IN HET JD-R MODEL



ORGANISATIEKLIMAAT – ENERGIEGEVERS



1

Organisationsklima

Aandacht van het hoger management
 Betrokkenheid van de leidinggevende
 Groepsnormen en gedrag
 Communicatie en participatie

**Gewaardeerd, gehoord
 en gezien worden**
 door de organisatie,
 collega's, cliënten

Hoger management (RvB,
 Directie, MT) is
**laagdrempelig
 benaderbaar**

Leidinggevende is
 laagdrempelig beschikbaar,
persoonlijk betrokken,
 begripvol

Goede samenwerking
 binnen een hecht team,
 samenwerken aan
 gemeenschappelijk doel

*“**Het persoonlijke contact met de bewoners is fijn** en geeft veel voldoening. De band met bewoners is persoonlijk en ze hebben ook echt interesse in jou als persoon.”*

*“**De directeur komt langs op de wijkkantoren** en gaat het gesprek aan met de medewerkers. Dat waarderen we echt enorm.”*

ORGANISATIEKLIMAAT - STRESSOREN



1

Organisationsklima

Aandacht van het hoger management
 Betrokkenheid van de leidinggevende
 Groepsnormen en gedrag
 Communicatie en participatie

Niet gehoord en gezien worden, verbeterpunten wordt niets mee gedaan

Veel **wisselingen in leidinggevenden**, onduidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden

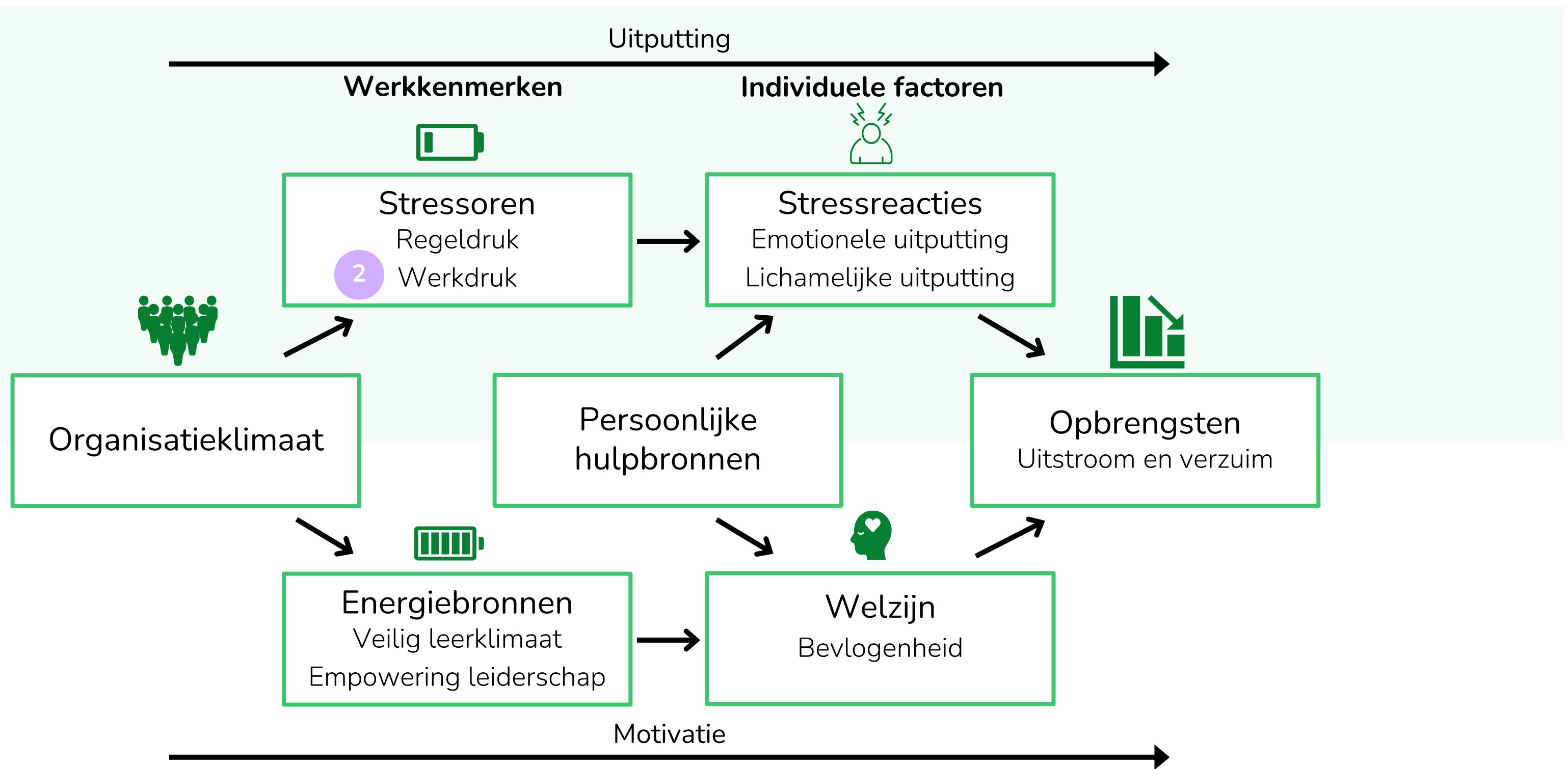
Grote afstand tussen het (hogere) management en de medewerkers op de werkvloer

Leidinggevenden zijn weinig zichtbaar en betrokken, weinig ruimte voor (team)overleg

*“Er zijn veel **wisselingen in leidinggevende posities**, zowel in de Raad van Bestuur als in het management. Hierdoor ervaren medewerkers stress door een **gebrek aan verbinding**, onbegrip, **onduidelijkheid qua koers** en doordat medewerkers niet weten wat ze aan hun leidinggevende hebben.”*

*“Mijn **leidinggevende** zit de hele dag achter een pc en is **erg moeilijk te bereiken**. Ze heeft geen idee wat er op de werkvloer speelt.”*

UITKOMSTEN LUISTERSESSIES IN HET JD-R MODEL



WERKDruk - STRESSOREN



2

Werkdruk
Kwantitatief
Fysiek
Emotioneel

Problemen met **roosteren**, hierdoor weinig **balans tussen werk en privé**

Hoge mate van **verantwoordelijkheid** door verloop en verzuim

Gevoel **altijd bereikbaar te moeten zijn**

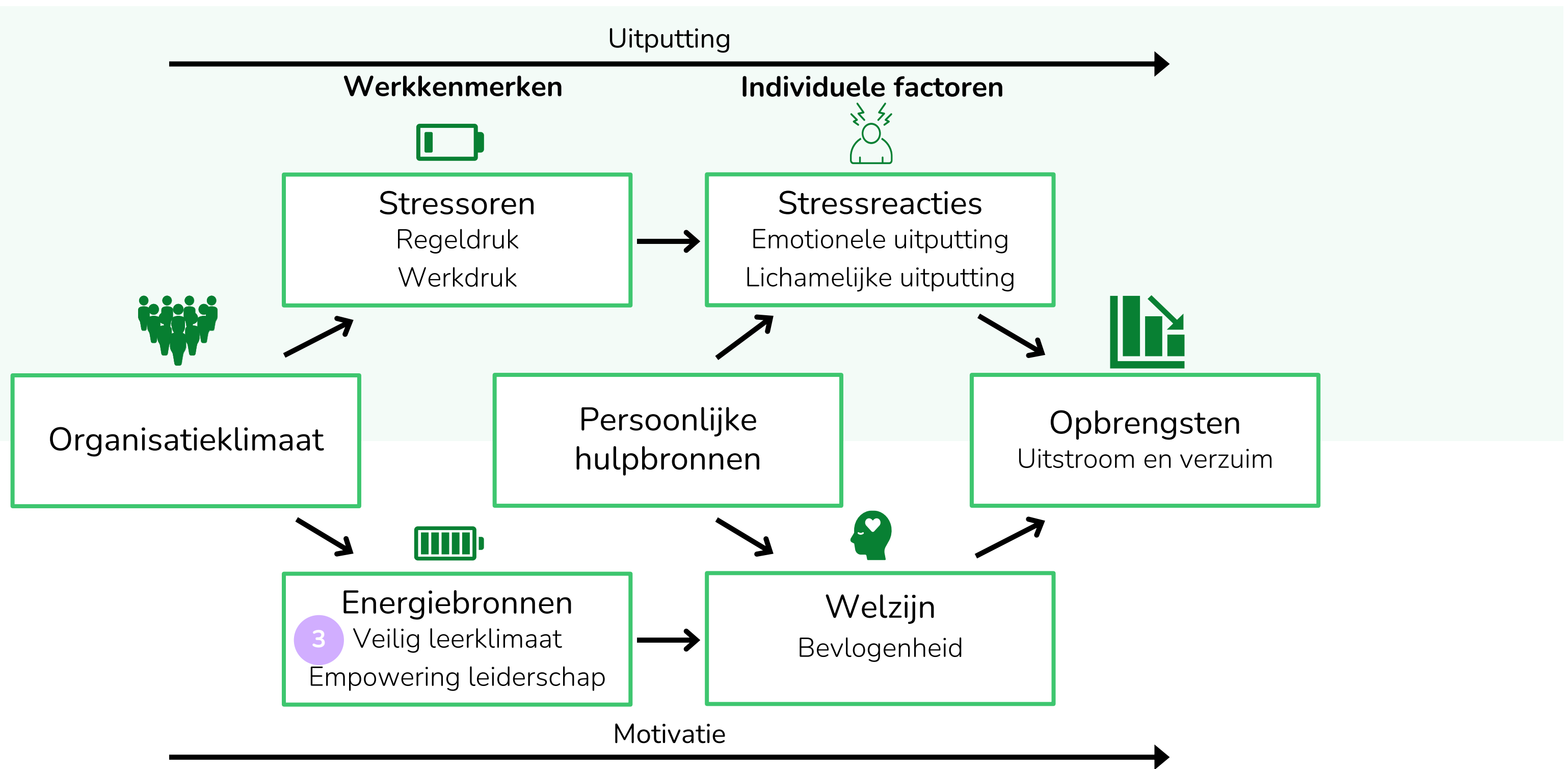
Sturing op **cijfers en productiviteit** staat vaak centraal

De **zorgzwaarte neemt toe**, behoefte aan andersoortige zorg

*“**Het roosteren is een groot probleem.** Ik heb een contract voor 28 uur, maar wordt de ene week 16 uur ingeroosterd en de andere week 36 uur. Sowieso worden medewerkers geacht **5 dagen per week beschikbaar** te zijn. Roosters worden bovendien **last minute gewijzigd**, zonder het voor te leggen of te communiceren. Een avonddienst wordt bijv. plotseling een dagdienst. Hierdoor kom je als medewerker in de problemen.”*

*“Het werk wordt **fysiek steeds zwaarder**. Bewoners hebben eigenlijk meer zorg nodig, maar **die tijd en hulpmiddelen heb je niet**. Bijvoorbeeld iemand die complexe zorg nodig heeft, vaak valt, of dementie heeft. Daar heb je de mensen en de middelen niet voor. Dit zorgt voor een **onveilige werkomgeving en minder werkplezier**.”*

UITKOMSTEN LUISTERSESSIES IN HET JD-R MODEL



VEILIG LEERKLIMAAT – ENERGIEGEGEVERS



3

Veilig leerklimaat

Psychologische veiligheid

Reflectie

Experimentele openheid

Voldoende **ruimte**
binnen het team voor
het maken van fouten en
om te sparren

Voldoende **uitdaging** en
afwisseling in het werk

Ruimte voor **persoonlijke**
en professionele
ontwikkeling

Aandacht voor **goede**
onboarding van nieuwe
medewerkers

*“Er zijn teams waar **iedereen zichzelf kan zijn**, waar iedereen vanuit zijn **eigen kwaliteiten bijdraagt**, **elkaar helpt** en **voor elkaar klaar staat**. Daar is de sfeer goed. En dat doet enorm goed voor je werkdag.”*

*“Ik krijg binnen mijn organisatie veel **mogelijkheden om mezelf te ontwikkelen** en er wordt ingespeeld op wat ik interessant vind en bij mij past.”*

VEILIG LEERKLIMAAT - STRESSOREN



3

Veilig leerklimaat

Psychologische veiligheid

Reflectie

Experimentele openheid

Binnen het team(overleg) is **weinig ruimte om zaken te bespreken**

Er is sprake van een **negatieve sfeer**, er wordt veel geklaagd en geroddeld

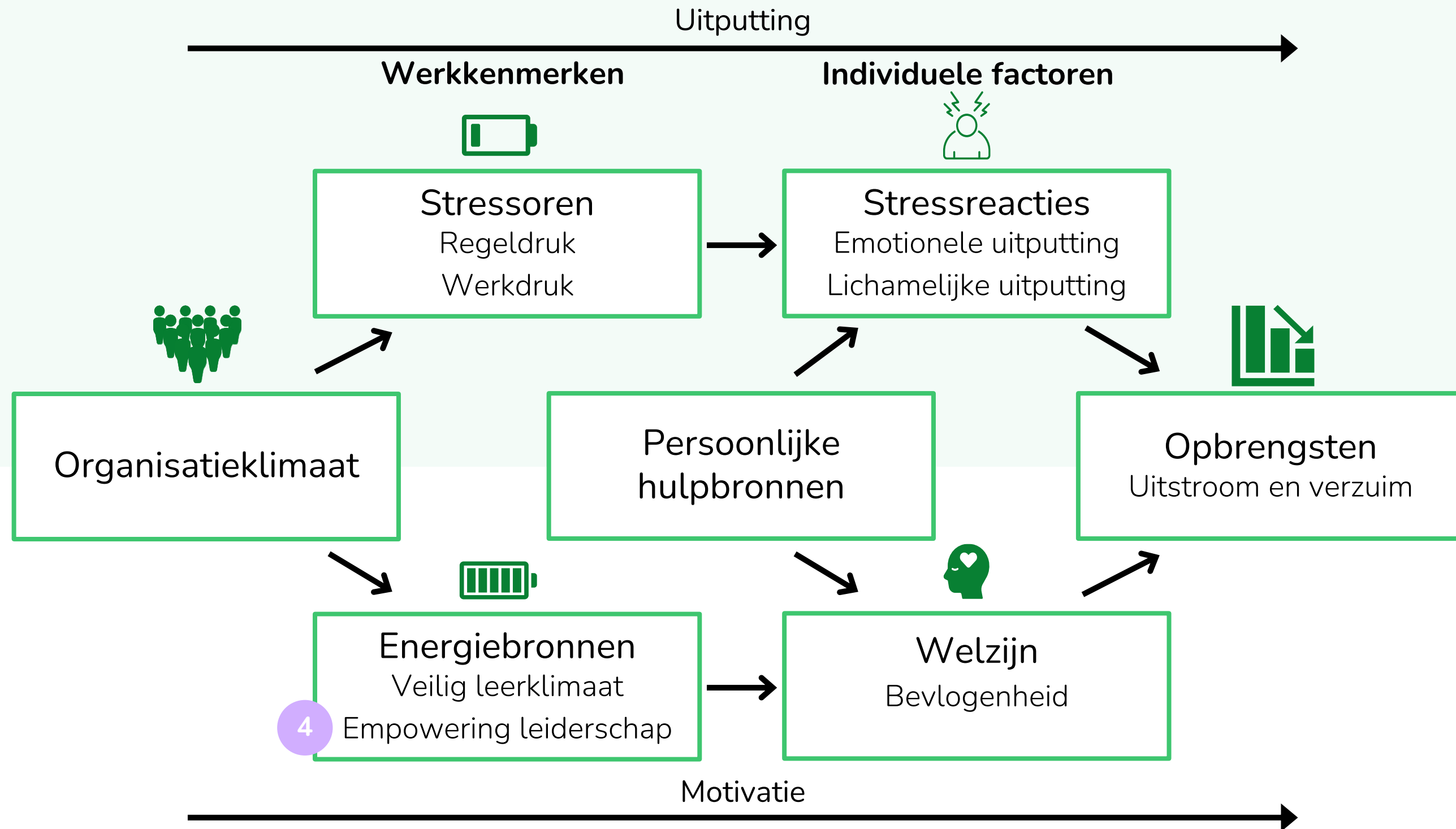
Geen ruimte voor het **geven en ontvangen van feedback**

Gebrek aan onboarding, nieuwe collega's krijgen **te snel te veel verantwoordelijkheid**

*"De agenda voor ons teamoverleg wordt van bovenaf bepaald. Er is **geen ruimte om de samenwerking in het team te bespreken** of casuïstiek door te nemen. Het gaat alleen maar over taken of details."*

*"Door een gebrek aan goede onboarding nemen medewerkers soms **zelf het initiatief om nieuwe mensen te begeleiden**, omdat ze hen niet aan hun lot willen overlaten."*

UITKOMSTEN LUISTERSESSIES IN HET JD-R MODEL



EMPOWERING LEIDERSCHAP – ENERGIEGEVERS



4

Empowering leiderschap

Vertrouwen geven
Autonomie geven
Betrekken bij besluiten
Betekenis vergroten

Leidinggevendenden die
**betrokken en
transparant** zijn

Medewerkers ervaren
ruimte voor autonomie
in hun werk

Een **zinnvolle bijdrage
kunnen leveren** aan het
welzijn en de gezondheid
van anderen

Het **behalen van
resultaten** met
het team

*“Je krijgt **veel ruimte voor eigen regie**, het regelen van zorghulpmiddelen, etc. Daardoor waardeer je je organisatie en ben je ook loyaal aan de werkgever.”*

*“Sommige dagen gaan goed. Dan zijn de **bewoners blij**, zijn er **geen incidenten**, draagt iedereen in het team bij vanuit zijn eigen kwaliteiten, **staat iedereen voor elkaar klaar**. Dat doet enorm goed voor je werkdag en dan ga je met energie naar huis.”*

EMPOWERING LEIDERSCHAP - STRESSOREN



4

Empowering leiderschap

Vertrouwen geven
Autonomie geven
Betrekken bij besluiten
Betekenis vergroten

Strategie wijzigt top-down, medewerkers worden niet of laat betrokken of geïnformeerd

Kennis en kunde van medewerkers over werkprocessen worden niet benut

Leidinggevenden krijgen weinig tijd en ruimte voor **eigen regie**

Rollen en functies **veranderen**, zonder dat men daar invloed op heeft

*“Er worden **continu nieuwe projecten gestart**, maar na één jaar wordt de stekker er weer uitgetrokken. Hierin wordt **niet stil gestaan bij de impact** op de medewerkers.”*

*“Ik ben aangenomen als medewerker welzijn, maar **door tekorten in het personeel werk ik vooral in de keuken of in de schoonmaak.**”*



WAT KUN JE DOEN

OBSERVATIES VOOR ACTIEAGENDA

Trends & Ontwikkelingen

Regionale samenwerking

Van zorgen voor naar zorgen dat

Technologie

Uitkomsten data-analyse

Behoud van jonge professionals

Hoge meldingsfrequentie

ORT is een financiële prikkel

Uitkomsten luistersessies

Sturing op cijfers en productie

Aandacht voor leren en ontwikkelen

Gezien en gehoord voelen

Invulling teamoverleg

Belang van autonomie en zeggenschap

Bestaand beleid

Leiderschap

Zichtbaarheid RvB fysiek aanwezig
Leiderschapsprogramma

Team-ontwikkeling

Span of control
Samenwerking
Leren en ontwikkelen

Behoud

Onboarding
Blijfgesprekken
Buddy programma

Leren & ontwikkelen

Talentcyclus
Opleidingsbeleid

Bedrijfsvoering

Roostering
Administratieve lasten

Actiepunten

- ✓ Binnen organisatie is een breed scala aan beleidsinitiatieven en instrumentarium op het gebied van HR en de interne arbeidsmarkt
- ✓ Daadwerkelijk bereiken van medewerkers is een uitdaging
- ✓ Ambitie van organisatie om de aantrekkelijkste werkgever van regio te worden
- ✓ Prioriteren
- ✓ Belangrijkste thema's zijn:
 - Behoud
 - Leren en ontwikkelen
 - Leiderschap
 - Communicatie



ACTIEAGENDA ORGANISATIE

Actiepunt	Activiteiten	Wie	Tijdspad en KPI
Behoud	Organisatie is goed in het werven van personeel		
	Werk-privé balans is een uitdaging voor veel medewerkers, hier blijvend aandacht aan besteden		
	Onboarding gaat goed, met name voor vast personeel, ook doorzetten naar stagiaires.		
Team en leidinggevend	Blijvend aandacht besteden aan interactie tussen organisatie en personeel, zichtbaarheid vergroten		
	Doseren van veranderen en duidelijkheid scheppen over processen en rollen		
	Creëren van een uniforme werkcultuur binnen organisatie, leren van de teams waar het goed gaat en dat doorzetten in de rest van de organisatie.		
	Ondersteunen van leidinggevend, creëren van randvoorwaarden en ze begeleiden om te blijven ontwikkelen.		
Leiderschap	Uniform leiderschapsprogramma ontwikkelen Span of control		



WAT HEBBEN WE GELEERD?

Wat je moet weten

Signalen en voorspellers

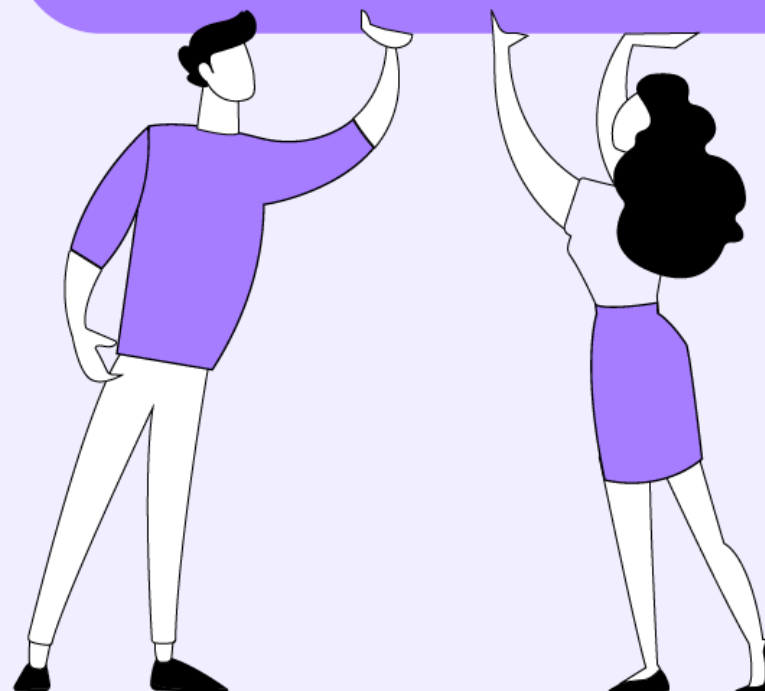
Verzuim is hoger in organisaties met:

- Tijdelijke contracten
- Hoge instroom
- Hoge onregelmatigheidstoeslag
- Snel wisselende leidinggevenden
- Risico op persoonlijk letsel en hoge psychische belasting

Uitstroom is hoger bij organisaties met:

- Vaker voorkomende bezwarende werkomstandigheden
- Hoog gebruik van psychische en fysiotherapeutische zorg

Verzuim en verloop zijn een bedrijfskundig -organisatorisch probleem, geen individueel probleem



Drijfveren van zorgprofessionals



Professionele dynamiek in het werk



Leren & ontwikkelen



Vakmanschap

Succesfactoren bij deelnemers

- Datavolwassenheid en analytisch vermogen
- Strategisch HR-beleid en passend instrumentarium
- Verbinding HR, arbeidsmarkt en strategisch beleid

WAT ZORGORGANISATIES KUNNEN DOEN

Zet HR- en arbeidsmarktbeleid op de bestuurlijke agenda



Creëer rust en regelmaat in teams

Investeer in zichtbaar en aanwezig leiderschap

Gebruik de werkwijze van het preventieplan:
Dataverificatie-, luister- en reflectiesessies

WAT KAN DE REGIO DOEN?

Zorg dat alle groepen zorgprofessionals in beleid en data vertegenwoordigd zijn



Zet leiderschap en ontwikkeling in curriculum van opleiding

Benader zorgprofessionals proactief op de werkvloer en werk samen met andere organisaties

AAN DE SLAG!

Wat je kunt doen

Zet HR- en arbeidsmarktbeleid op de bestuurlijke agenda

Creëer rust en regelmaat in teams

Gebruik de werkwijze van het preventieplan: dataverificatie-, luister-, en reflectiesessies

Zorg dat alle groepen zorgprofessionals in beleid en data vertegenwoordigd zijn

Zet leiderschap en ontwikkeling in curriculum van opleidingen

Benader zorgprofessionals proactief op de werkvloer en werk samen met andere organisaties

Investeer in zichtbaar en mensgericht leiderschap

Resultaat
25% minder verzuim en verloop door meer werkplezier en behoud



Ook aan de slag?

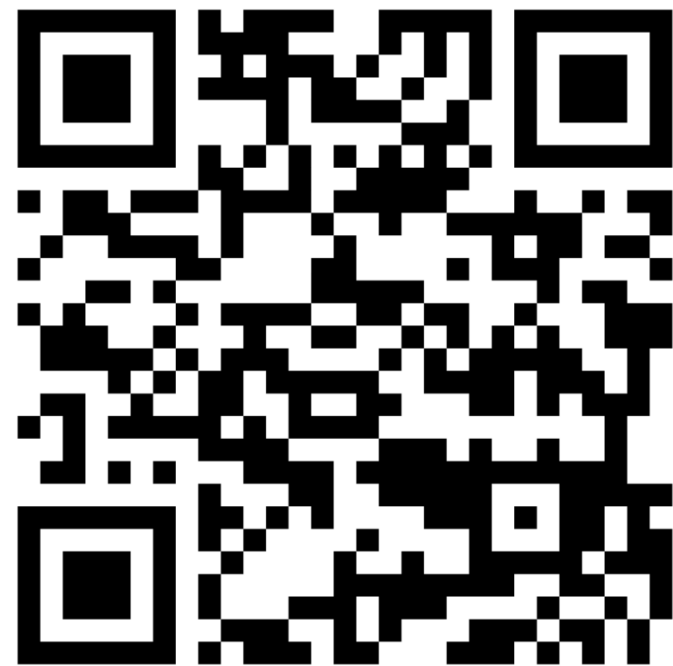
Gebruik onze toolkit via preventieplanvoorzennw.nl/toolkit



ZELF AAN DE SLAG? GEBRUIK DE TOOLKIT!

www.preventieplanvoorzienw.nl/toolkit

WW: Toolkit2026



Esther Heiwegen
esther.heiwegen@stichtingizz.nl
06 – 396 160 09



Brigitte Martens
brigitte.martens@stichtingizz.nl
06 – 431 994 08