



Kleine en grote organisaties onder de loep

Zijn er verschillen in personeelsbeleid en werkbeleving van
de werknemers?

Joris de Rooij

Deze publicatie is gebaseerd op uitkomsten uit het werkgevers- en werknemerspanel. Deze panels maken onderdeel uit van het AZW-programma en worden uitgevoerd door het CBS. Voor deze publicatie zijn de data bewerkt door AZW.

Kleine en grote organisaties onder de loep

Zijn er verschillen in personeelsbeleid en werkbeleving van de werknemers?

In oktober van 2023 is een rapportage verschenen met de titel '[De Staat van de arbeidsmarkt zorg en welzijn](#)' met informatie over de arbeidsmarkt, werkbeleving en personeelsbeleid per branche. Opvallende uitkomst van dit rapport was dat relatief weinig organisaties beleid hebben op behoud van medewerkers en andere soorten personeelsbeleid. Zijn er verschillen in diverse onderdelen van personeelsbeleid tussen kleine en grote organisaties? En zijn er ook verschillen in de werkbeleving van medewerkers in kleine en grotere organisaties? In deze longread nemen we het personeelsbeleid van kleine en grotere organisaties onder de loep.

Het AZW-programma heeft hiervoor een secundaire analyse uitgevoerd op de werkgeversenquête van 2022 en 2023 om verschillen in de aanwezigheid van personeelsbeleid op verschillende thema's tussen kleine en grote organisaties te onderzoeken. Daarnaast is een secundaire analyse uitgevoerd op de werknemersenquête om na te gaan of medewerkers van kleine en grote organisaties hun werk anders beleven.

Analyse van het personeelsbeleid: een vergelijking tussen kleine en grote organisaties

Voor de vergelijking van personeelsbeleid bij kleine en grote organisaties zoomen we in op de volgende aspecten:

- Maatregelen tegen arbeidsmarktttekorten
- Maatregelen tegen uitstroom van medewerkers
- Voorbereiding op toekomstige personeelsbehoefte
- Maatregelen om langer doorwerken mogelijk te maken
- Toepassen van nieuwe technologieën of innovaties
- Maatregelen om werkdruk te verlagen
- Beleid tegen agressie

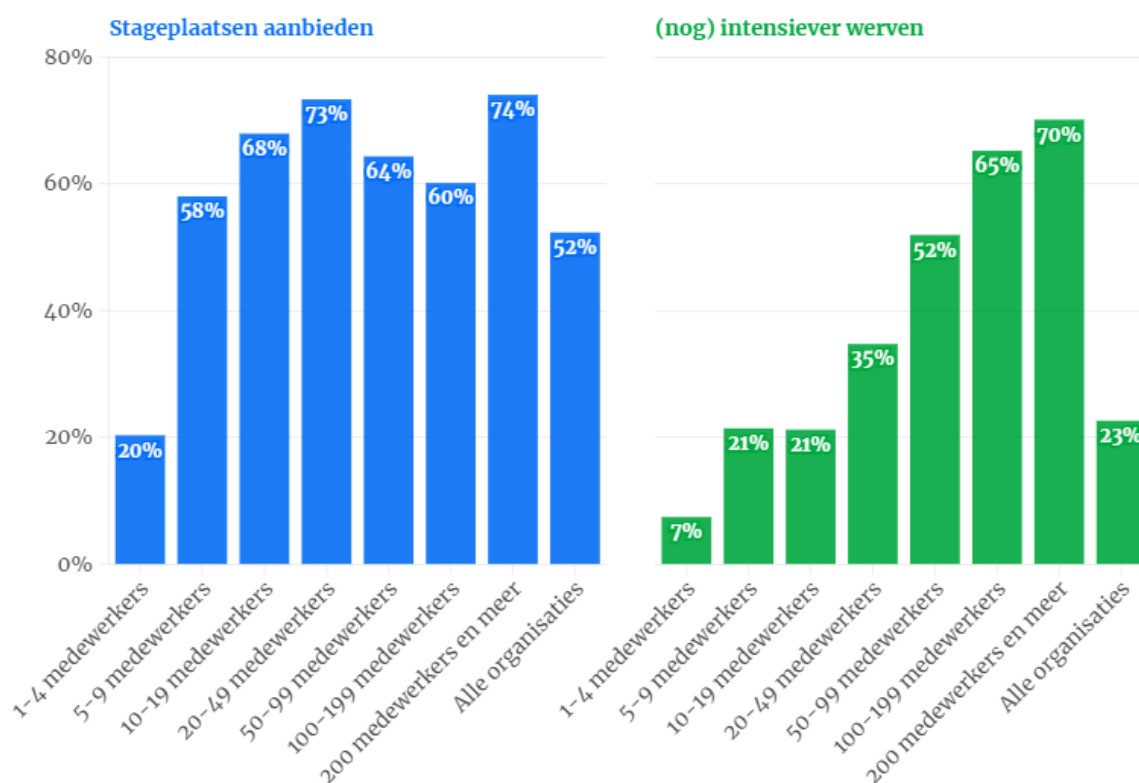
Uit de analyses op de werkgeversenquête blijkt dat op bijna alle aspecten van personeelsbeleid grote organisaties naar verhouding vaker beleid hebben ontwikkeld dan kleinere organisaties.

Maatregelen tegen arbeidsmarktttekorten

Twee derde van de organisaties in de sector zorg en welzijn heeft maatregelen getroffen tegen arbeidsmarktttekorten. Het grootst is dit aandeel bij de huisartsen en gezondheidscentra (84%) en het kleinst bij de ziekenhuizen en umc's, sociaal werk en in de ggz (alle drie 54%).

We zoomen in figuur 1 in op twee aspecten van beleid tegen de arbeidsmarkttekorten: het bieden van stageplaatsen (gemiddeld doet 52% van de organisaties dit) en (nog) actiever werven (gemiddeld doet 23% van de organisaties dit). Op sectorniveau zien we dat grotere organisaties gemiddeld vaker stageplaatsen aanbieden dan kleinere organisaties. Dit effect zien we tot organisaties met een omvang van 20-49 medewerkers. Daarna neemt het aandeel weer wat af. Organisaties in de grootste categorie (met 200 medewerkers en meer) bieden het vaakst stageplaatsen aan (74%). Dit verband is duidelijker bij het (nog) actiever werven. Organisaties in de kleinste categorie geven in 7% van de gevallen aan dit te doen. Organisaties in de grootste categorie doen dit in 70% van de gevallen.

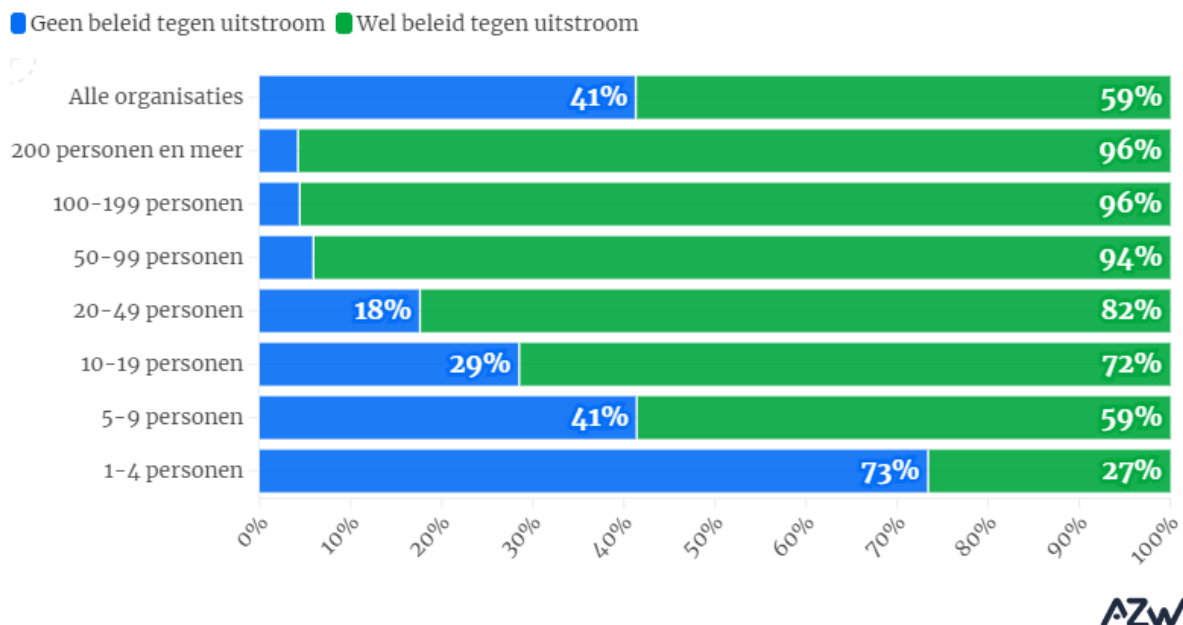
Figuur 1. Maatregelen tegen arbeidsmarkttekorten naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)



Maatregelen tegen uitstroom van medewerkers

Uitskomsten uit de werkgeversenquête van eind 2022 laten zien dat organisaties in de sector zorg en welzijn in 59% van de gevallen beleid hebben tegen uitstroom van medewerkers. Het hoogst is dit aandeel in de verpleging, verzorging en thuiszorg (75%) en het kleinst in de jeugdzorg (49%). Op sectorniveau zien we een duidelijk patroon waarbij het aandeel organisaties dat maatregelen neemt tegen uitstroom groter wordt naarmate het aantal medewerkers in organisaties toeneemt. Van de kleinste organisaties met 1-4 medewerkers geeft 27% aan maatregelen te treffen tegen uitstroom. Bij organisaties met 100 medewerkers of meer is dit aandeel 96%.

Figuur 2. Beleid tegen uitstroom naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)



Als we kijken naar de mate waarin organisaties in zorg en welzijn verschillende soorten maatregelen nemen tegen de uitstroom, dan valt het volgende op:

- Ongeveer een derde van de organisaties (35%) zet in op het verbeteren van de werksfeer en sociale contacten.
- Nog eens 34% biedt aantrekkelijkere arbeidsvoorwaarden.
- 29% van de organisaties zet zich in om de arbeidsomstandigheden te verbeteren.
- Nog eens 27% zet zich in om de dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers te verbeteren.
- Ten slotte zet 24% zich in voor het verbeteren van ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden.

Hieronder tonen we de uitkomsten voor de vijf aspecten van personeelsbeleid gericht op het verminderen van de uitstroom, uitgesplitst naar organisatiegrootte.

Figuur 3. Vormen van beleid tegen uitstroom naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)

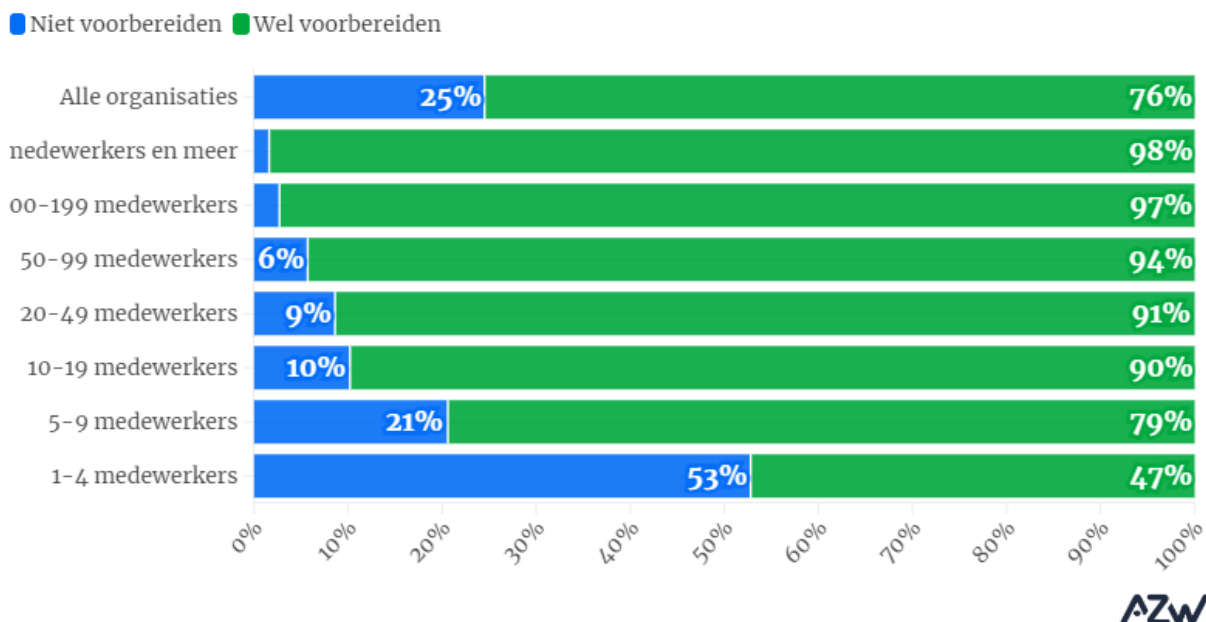


De kleinste organisaties hebben het minst vaak beleid tegen uitstroom van personeel. Organisaties met een omvang tussen 50 en 99 medewerkers hebben het hoogste aandeel beleidsmaatregelen tegen uitstroom.

Vorbereiding op toekomstige personeelsbehoefte

Organisaties is ook gevraagd of zij zich voorbereiden op de toekomstige personeelsbehoefte. Van alle organisaties in de sector bereidt 76% zich voor op de toekomstige personeelsbehoefte. De mate waarin organisaties dit doen, is ook hier afhankelijk van het gemiddelde aantal medewerkers. In onderstaande figuur worden uitkomsten getoond voor alle organisaties in de sector naar organisatiegrootte.

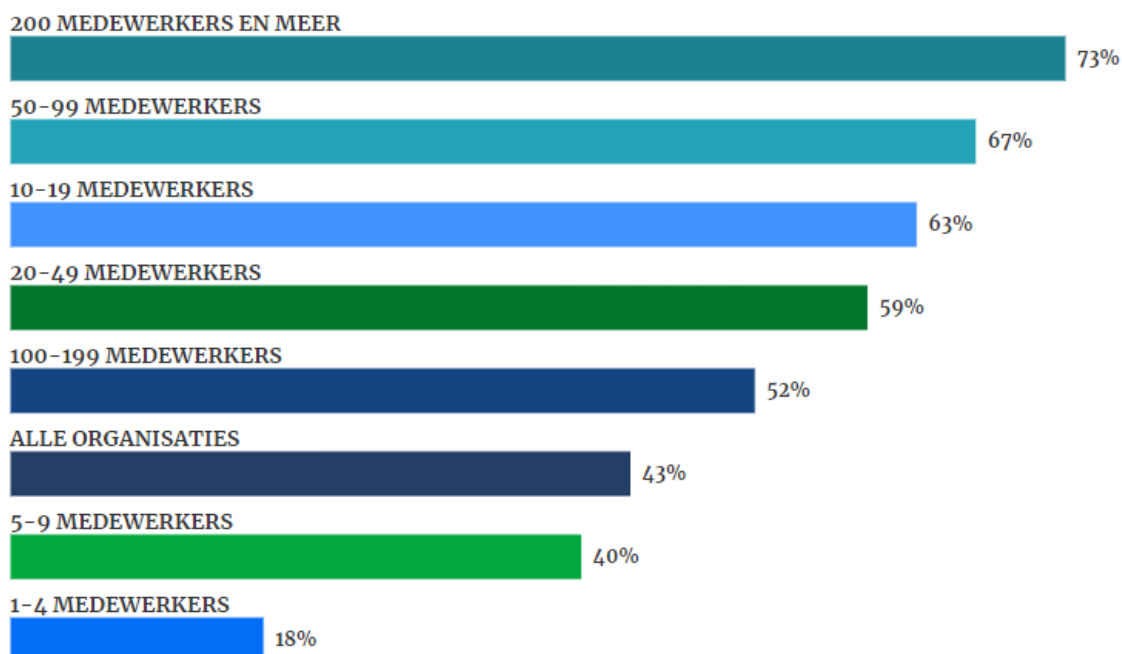
Figuur 4. Voorbereiding op toekomstige personeelsbehoefte naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)



Hier zien we een duidelijke samenhang tussen de omvang van organisaties en de mate waarin zij zich voorbereiden op de toekomstige personeelsbehoefte. Bijna alle organisaties (98%) met een omvang van 200 en meer medewerkers geven aan dit te doen. In de groep kleinste organisaties (1-4 medewerkers) ligt dit aandeel met 47% veel lager.

We hebben ook gekeken naar de wijze waarop organisaties zich voorbereiden op de toekomstige personeelsbehoefte. Van alle organisaties in de sector zorg en welzijn geeft 43% aan medewerkers op te leiden om te voldoen aan de benodigde (toekomstige) kwaliteiten. Nog eens 32% zet in op het optimaliseren van de personeels-/functiemix en 27% zet zich in om taken te herschikken. We hebben ook voor deze verschillende aanpakken gekeken in welke mate grote en kleine organisaties dit doen, voor zowel de sector zorg en welzijn als de branches daarbinnen. We hebben hierbij uitkomsten voor alle branches gegenereerd. In figuur 5 tonen we als voorbeeld de uitkomsten voor het opleiden van medewerkers naar omvang van organisaties. In de figuur is te zien dat de kleinste organisaties hier het minst vaak voor kiezen (18%), terwijl de grootste organisaties hier het vaakst voor kiezen (73%).

Figuur 5. Opleiden van medewerkers naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)



Maatregelen om medewerkers in staat te stellen om langer door te kunnen werken

Organisaties zetten zich ook in om medewerkers in staat te stellen om langer te kunnen doorwerken (tot hun pensioen). In de werkgeversenquête zijn meerdere beleidsmaatregelen voorgelegd aan organisaties met de vraag of ze deze inzetten. We zoomen hier in op het totaal aandeel organisaties dat minimaal één vorm van beleid toepast om medewerkers langer te laten doorwerken (wat op sectorniveau gelijk is aan 52%). Verder kijken we ook naar drie vormen van beleid: mogelijkheden bieden om minder uren te werken (40% past dit toe), aanpassen van de arbeidstijden (26% past dit toe) en opleiding en ontwikkeling met als doel om langer te kunnen doorwerken (17% past dit toe). In de verschillende branches zien we hetzelfde patroon in uitkomsten als op sectorniveau. Wel is de mate waarin organisaties de verschillende soorten beleid hebben verschillend tussen de branches.

Figuur 6. Beleid om het mogelijk te maken om langer door te werken naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)

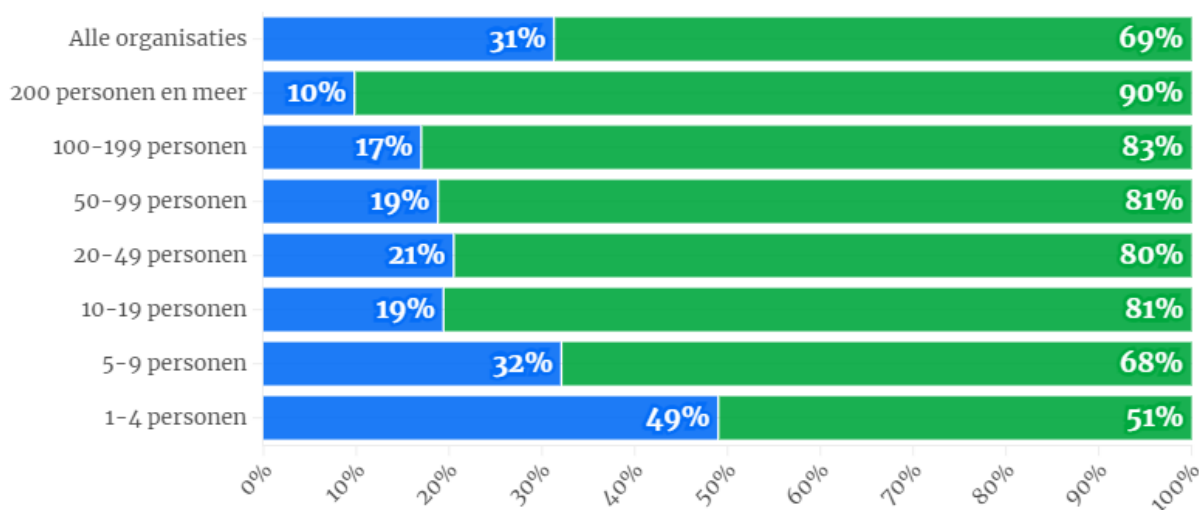


Invoeren nieuwe vormen van technologie en innovatie

Aan alle organisaties die deelnamen aan de werkgeversenquête is gevraagd of ze nieuwe technologieën of innovaties hebben toegepast. In de sector zorg en welzijn blijkt 69% dit te hebben gedaan. We zien dat vooral organisaties in de huisartsenbranche dit vaak hebben gedaan (89%), terwijl organisaties in de gehandicaptenzorg dit minder vaak hebben gedaan (53%). Hieronder in figuur 7 worden de cijfers getoond voor de sector zorg en welzijn naar omvang organisatie.

Figuur 7. Beleid nieuwe technologie en innovatie naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)

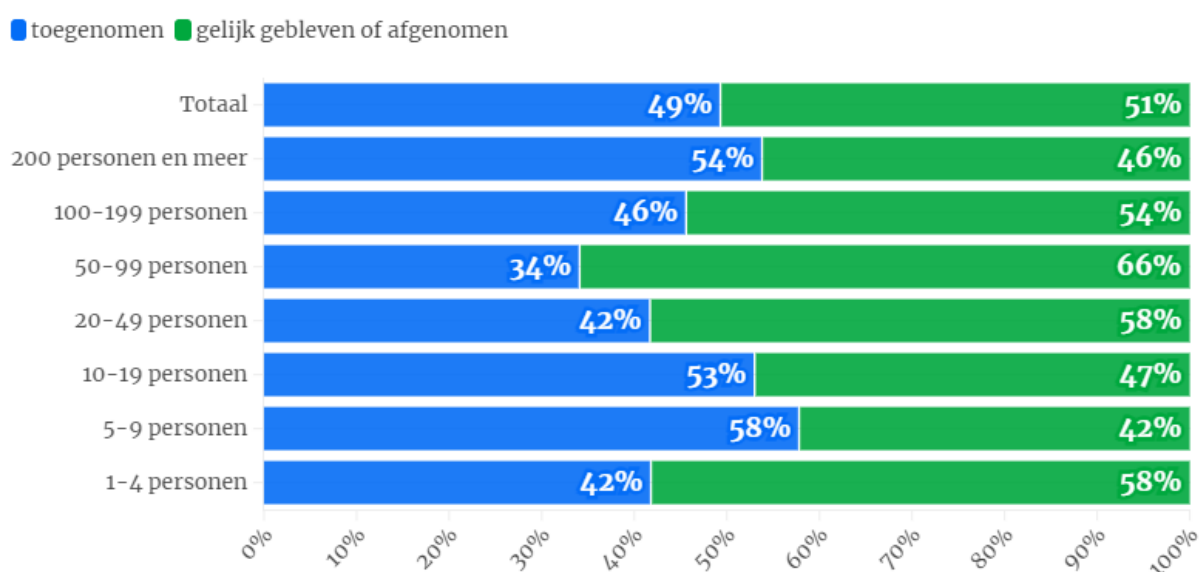
■ Geen beleid ■ Wel beleid



Ontwikkeling en beleid tegen werkdruk

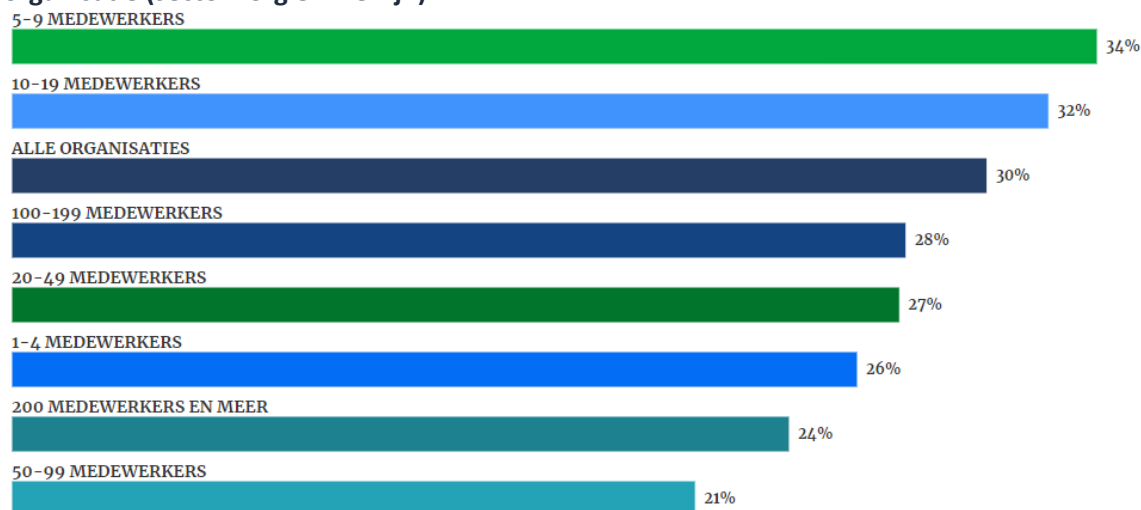
Hoe ervaren werkgevers de ontwikkeling van werkdruk binnen de sector zorg en welzijn? Op basis van de werkgeversenquête tonen we het aandeel dat van mening is dat de werkdruk is toegenomen in vergelijking met het aandeel dat van mening is dat de werkdruk gelijk is gebleven of is afgenomen. De patronen variëren per branche. Klik op onderstaande visualisatie om de uitkomsten voor jouw branche te bekijken.

Figuur 8. Ontwikkeling werkdruk naar omvang organisatie (oordeel werkgevers, sector zorg en welzijn)



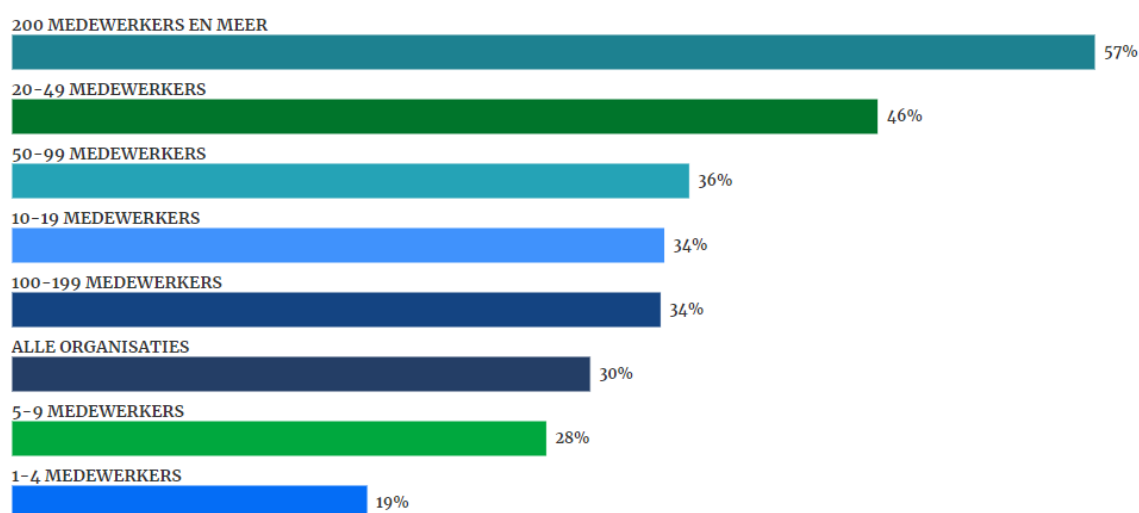
In welke mate hebben organisaties verschillende soorten beleid toegepast tegen de werkdruk? Ongeveer de helft van de organisaties zet in op het bespreekbaar maken van de werkdruk. Een ongeveer even groot deel zet in op het efficiënter vormgeven van werkprocessen. Nog eens 46% gaat voor het aantrekken/inzetten van extra personeel. Ongeveer een derde probeert de werktijden en roostering te verbeteren of aan te passen. We tonen hier twee soorten maatregelen tegen de werkdruk: het vereenvoudigen van administratieve processen (figuur 9) en flexibel omgaan met werktijden en verlof (figuur 10).

Figuur 9. Beleid tegen werkdruk: vereenvoudigen administratieve processen naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)




Van de organisaties zet 30% in op het vereenvoudigen van administratieve processen. Het zijn vooral organisaties met 5-19 medewerkers die inzetten op het vereenvoudigen van administratieve processen. Het minst vaak zien we dit beleid bij organisaties met een omvang tussen de 50 en 99 medewerkers.

Figuur 10. Beleid tegen werkdruk: flexibel omgaan met werktijden en verlof naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)

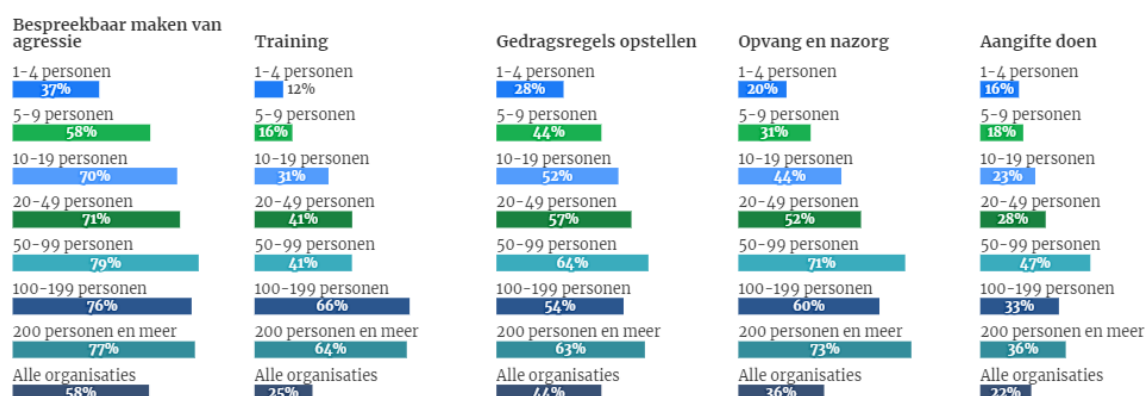



Beleid tegen agressie

In de sector zorg en welzijn worden verschillende soorten aanpakken gehanteerd om agressie tegen te gaan en om medewerkers te helpen om te gaan met de gevolgen van agressie. In figuur 10 tonen we van vijf soorten aanpakken de uitkomsten naar omvang van organisaties. Het grootste aandeel van de organisaties geeft aan dat agressie bespreekbaar wordt gemaakt in teams (58%). Daarna

volgen het opstellen van gedragsregels (44%), opvang en nazorg (36%), training gericht op omgaan met agressie (25%) en aangifte doen van agressiegevallen (22%).

Figuur 11. Beleid tegen agressie naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)



We zien een duidelijke samenhang tussen de omvang van organisaties en de mate waarin de verschillende vormen van agressiebeleid worden toegepast in organisaties. Naarmate organisaties gemiddeld groter zijn wordt vaker beleid tegen agressie ontwikkeld.

Verschilt de werkbeleving van medewerkers afhankelijk van de grootte van de organisatie?

Uit de analyse van de werkgeversenquête zien we dat grote organisaties naar verhouding vaker personeelsbeleid hebben ontwikkeld dan kleinere organisaties. Aan de hand van deze uitkomsten zou je kunnen verwachten dat medewerkers in grotere organisaties een positievere beleving hebben over hun werk en organisatie dan medewerkers in kleinere organisaties. Dit zien we alleen niet terug in de uitkomsten van de werknemersenquête. Er lijkt geen duidelijke samenhang te zijn tussen de omvang van organisaties en de mate waarin medewerkers tevreden zijn over hun werk of enthousiast zijn over hun baan.

Er is wel een duidelijk patroon zichtbaar dat medewerkers in kleinere organisaties vaker van mening zijn dat hun werkdruk goed is dan medewerkers in grote organisaties. Ook hebben ze relatief minder te maken met agressie. Medewerkers uit kleinere organisaties zijn gemiddeld vaker tevreden met hun organisatie dan medewerkers uit grote organisaties.

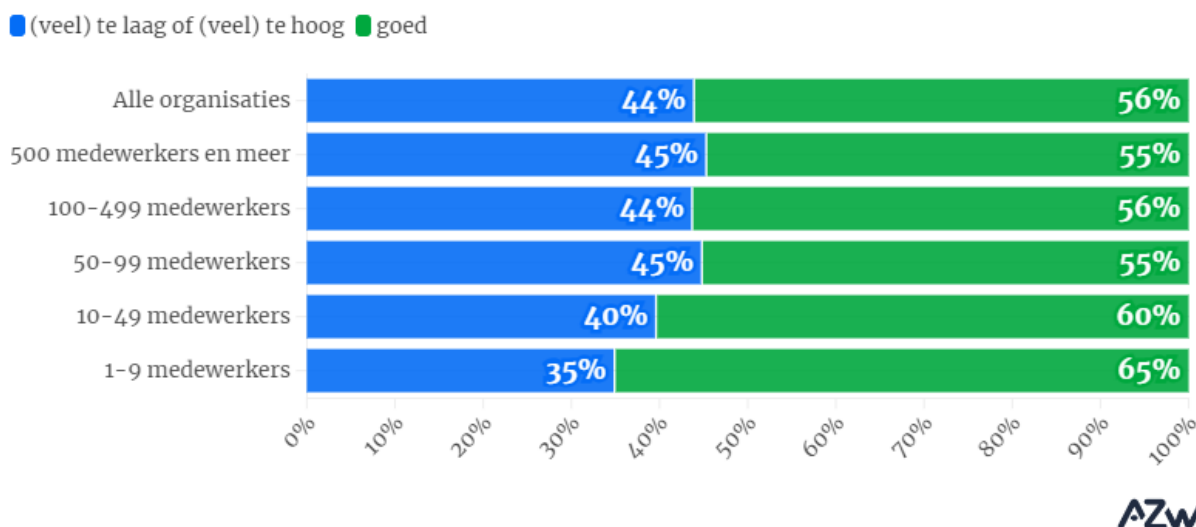
Beleving werkdruk

Binnen de sector zorg en welzijn zien we dat 56% van de medewerkers van mening is dat de werkdruk goed is. Het overige deel vindt de werkdruk vooral te zwaar en een heel klein deel beschouwt de werkdruk als te licht. We hebben de categorieën 'te licht' en 'te zwaar' samengevoegd en afgezet tegen de categorie 'goed'. Als we deze cijfers uitsplitsen naar omvang van organisaties dan ontstaat het volgende beeld.

We zien dat het aandeel medewerkers dat de werkdruk ervaart als goed het grootst is bij medewerkers uit kleine organisaties (65%). Naarmate medewerkers bij gemiddeld grotere

organisaties werken neemt het aandeel dat de werkdruk beoordeelt als goed af naar ongeveer 55% in de grootste organisaties. Dit patroon zien we bij een aantal branches duidelijk terug, zoals bij de huisartsen en gezondheidscentra, kinderopvang, jeugdzorg en sociaal werk. Bij andere branches zien we andere uitkomsten.

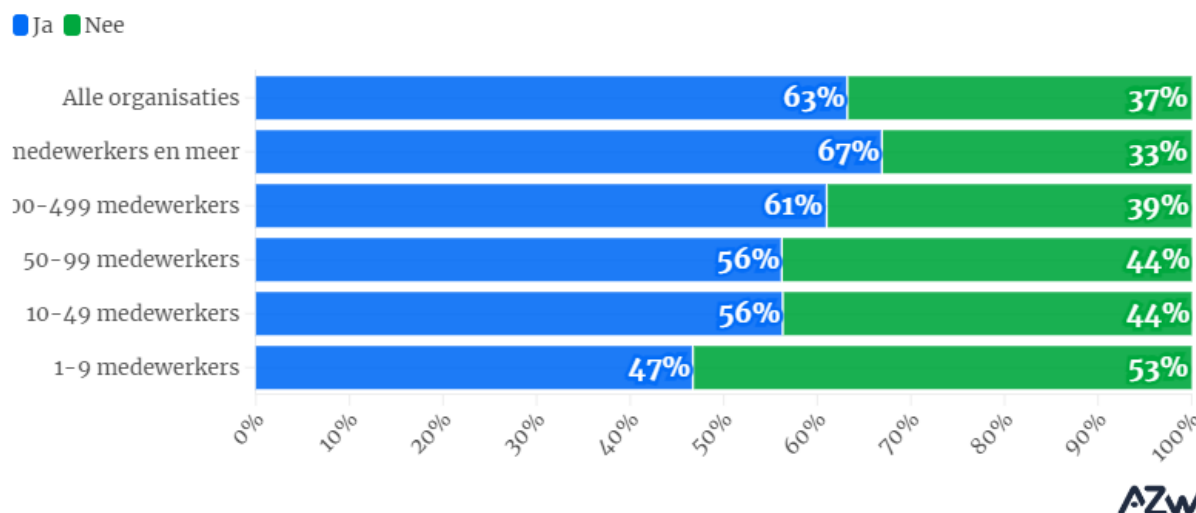
Figuur 12. Beoordeling werkdruk naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)



Agressie door patiënten, cliënten of ouders

Vervolgens hebben we gekeken naar agressie. Hiervoor is alleen ingezoomd op agressie van patiënten of cliënten, of ouders/verzorgers. Op sectorniveau zien we dat 63% van de medewerkers aangeeft dat ze in de afgelopen 12 maanden te maken hebben gehad met agressie. We zien ook dat binnen de grootste organisaties een groter percentage medewerkers te maken heeft gehad met agressie (67%) in vergelijking met de kleinste organisaties (47%). Hetzelfde patroon zien we in een aantal branches terug, waaronder de ziekenhuizen, de ggz, de vvt en sociaal werk. In de andere branches zien we andere patronen.

Figuur 13. Aandeel medewerkers dat te maken heeft gehad met agressie naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)

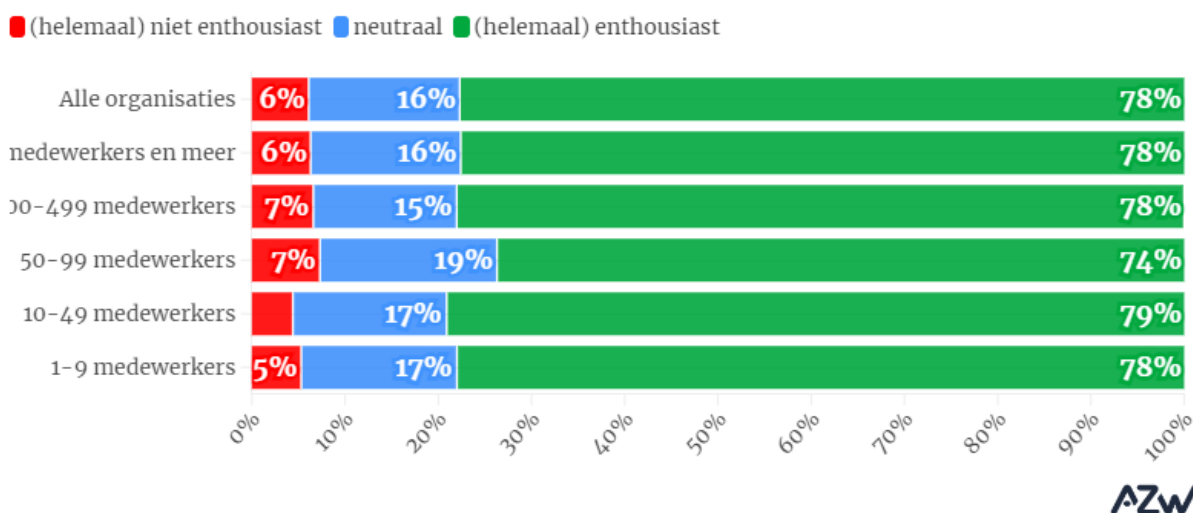


Enthousiasme over de baan

We hebben ook gekeken naar de mate van enthousiasme dat medewerkers ervaren voor hun baan. We zien dat 78% van alle medewerkers in de sector (helemaal) enthousiast is over hun baan. Nog eens 16% is neutraal en 6% is (helemaal) niet enthousiast. Op sectorniveau zien we geen grote opvallende verschillen tussen medewerkers uit kleine en grote organisaties. Het kleinste aandeel (helemaal) enthousiaste medewerkers zien we in de categorie met 50-99 medewerkers.

We hebben deze analyses ook uitgevoerd voor de individuele branches. Hier zien we bij de meeste branches terug dat medewerkers werkzaam in een organisatie met 50-99 medewerkers relatief het minst vaak (zeer) enthousiast zijn over hun baan.

Figuur 14. Enthousiasme over de baan naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)

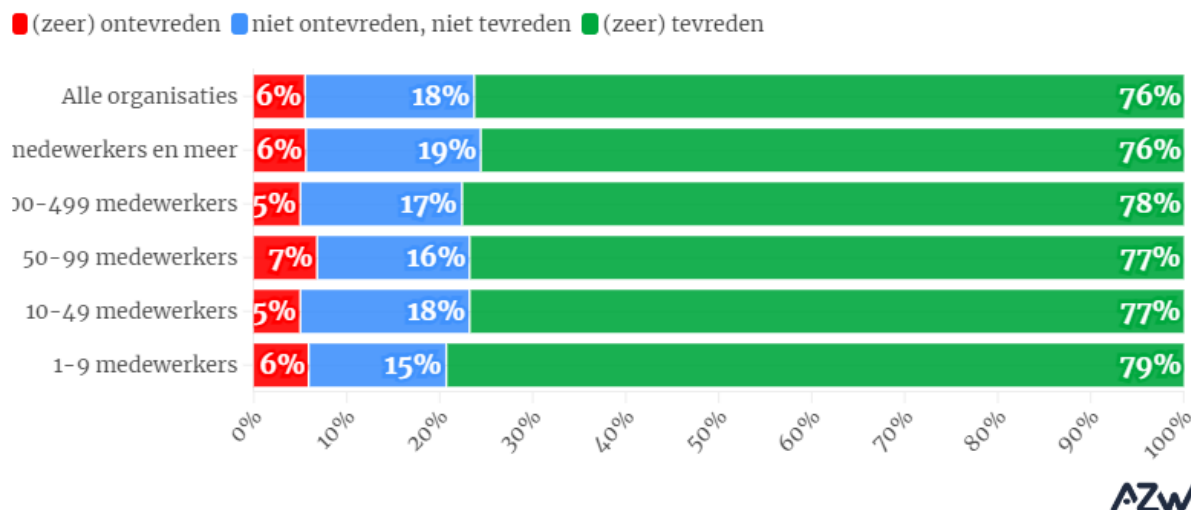


Tevredenheid werk

Vervolgens hebben we gekeken naar de tevredenheid van medewerkers met hun werk. Van alle medewerkers in de sector geeft 76% aan (zeer) tevreden te zijn over hun werk. Nog eens 18% is niet ontevreden, maar ook niet tevreden en 6% is (zeer) ontevreden. Hoewel de verschillen tussen organisaties in de verschillende categorieën marginaal zijn, zien we dat binnen de kleinste organisaties (1-9 medewerkers) het aandeel medewerkers dat (zeer) tevreden is over hun werk het grootste is. Het kleinste aandeel (zeer) tevreden medewerkers zien we bij de grootste organisaties met 500 medewerkers en meer. Afgerond is het aandeel (zeer) tevreden medewerkers hier gelijk aan het gemiddelde in de sector.

We hebben ook uitkomsten gegenereerd voor de branches binnen de sector. Wat hierbij opvalt, is dat in verschillende branches (zoals de ziekenhuizen, de ggz, de vvt, de gehandicaptenzorg en de jeugdzorg) het aandeel (zeer) tevreden medewerkers het grootste is in de categorie met 50-99 medewerkers. In de kinderopvang is het aandeel in deze categorie juist het kleinste.

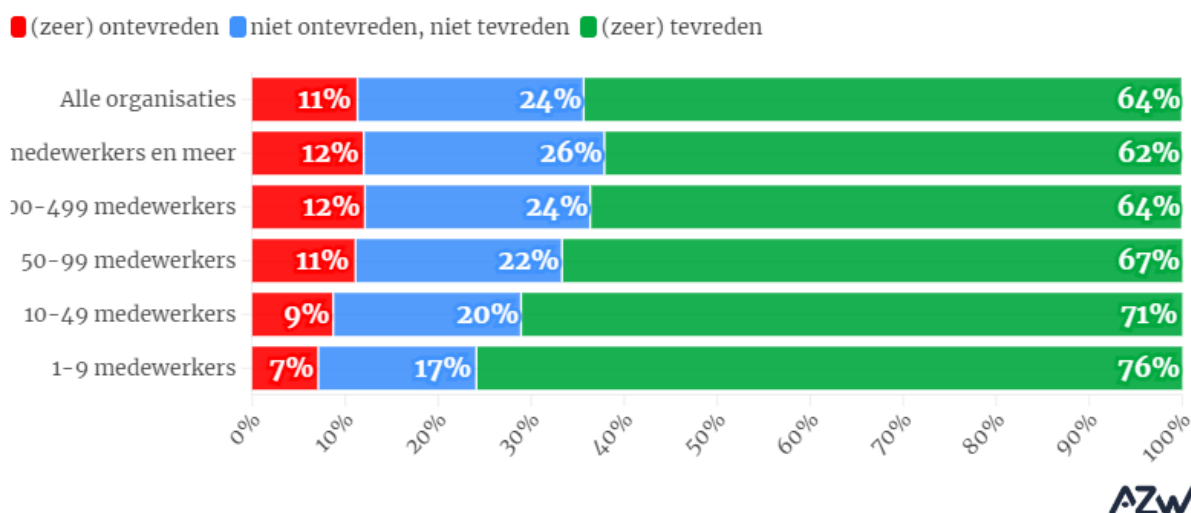
Figuur 15. Tevredenheid met het werk naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)



Tevredenheid organisatie

Het laatste aspect waar we naar hebben gekeken, is de tevredenheid met de organisatie. Dit is een algemene graadmeter om na te gaan hoe goed organisaties in de sector het doen als werkgever. We zien dat 64% van de werknemers (zeer) tevreden is over hun organisatie. Nog eens 11% is (zeer) ontevreden en 24% is neutraal op dit onderwerp. Als we kijken naar medewerkers uit organisaties van verschillende omvang dan zien we op sectorniveau dat medewerkers uit de kleinste organisaties het vaakst (zeer) tevreden zijn met hun organisatie (76%), medewerkers uit de grootste organisaties met 500 medewerkers en meer zijn dit relatief het minst vaak (62%). In een deel van de branches (zoals bijvoorbeeld de huisartsen en gezondheidscentra, de vvt en de kinderopvang) zien we hetzelfde patroon terug. In andere branches zijn de uitkomsten naar organisatiegrootte weer anders.

Figuur 16. Tevredenheid organisatie naar omvang organisatie (sector zorg en welzijn)



In enkele branches zien we hetzelfde patroon terug, bijvoorbeeld in de branche huisartsen- en gezondheidscentra, de vvt en de kinderopvang. In andere branches zien we een minder duidelijke samenhang tussen tevredenheid met de organisatie en omvang.