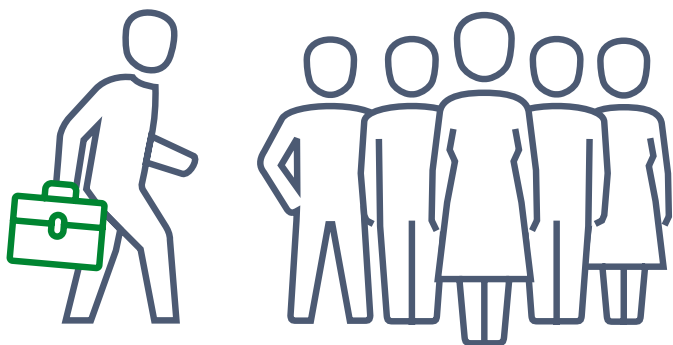


Onboarding nieuwe medewerkers

Een goed begin maakt het verschil

Volgens de nieuwste prognoses groeit het personeels-tekort in zorg en welzijn tot **305.000** in **2034**. En hoewel de uitstroom relatief laag is, is de interne mobiliteit juist hoog. Veel medewerkers wisselen van baan binnen de sector, wat zorgt voor instabiliteit en verhoogde werkdruk.



AZW leestips:

- [Scenario-onderzoek](#) door Rebel
- [Uitstroomonderzoek](#) door Nivel
- [Onderzoek naar Generatie Z](#) door Youngworks



Wat als we het tij kunnen keren door simpelweg beter te beginnen?

Verschillende AZW-onderzoeken tonen aan: wie zich begeleid, gewaardeerd en betrokken voelt, blijft. Onboarding speelt hierin een sleutelrol. Daarom hebben we op 24 juni een Clubhuisbijeenkomst georganiseerd over de kracht en impact van onboarding. Want een goede start helpt nieuwe medewerkers sneller hun plek te vinden, zich thuis te voelen én zich duurzaam te ontwikkelen binnen de organisatie.

Kennisdeling en inspirerende voorbeelden van zorgorganisaties

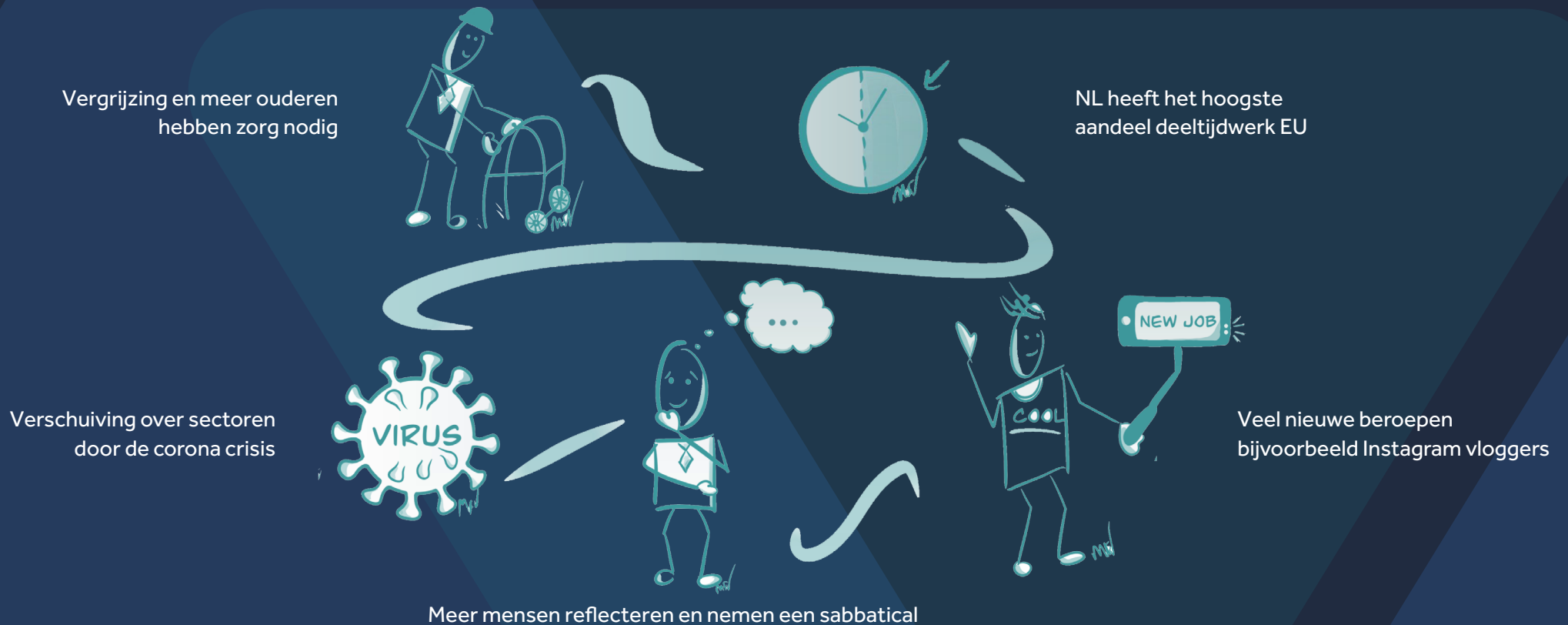
Tijdens de Clubhuisbijeenkomst boden we inspiratie en verdieping voor bestuurders, beleidsmakers, adviseurs en onderzoekers die zich bezighouden met de arbeidsmarkt van branches in de sector zorg en welzijn. Dat deden we met:

- Inzichten van **organisatiepsycholoog dr. Merel Feenstra** over onboarding en arbeidsmobiliteit
- Praktijkvoorbeelden van **Radboudumc** en **DeRotterdamseZorg** met tools, tips en inspiratie voor een effectieve onboarding

Benieuwd naar de inzichten over onboarding van Merel Feenstra? [Lees verder >>](#)

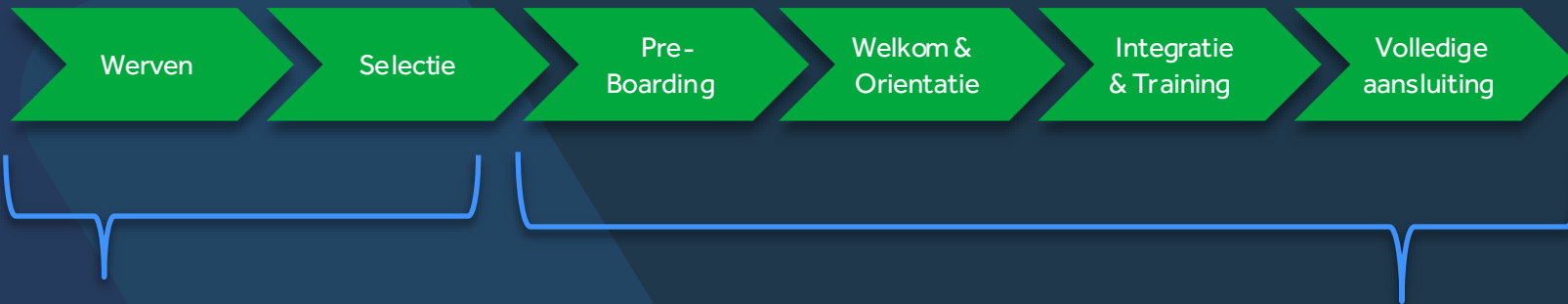
Trends op de arbeidsmarkt

© Feenstra-Verschure • Naarden, 2025



Organisaties met een sterke onboarding houden 69% meer medewerkers drie jaar vast dan organisaties met zwakke onboarding (SHRM, 2010)

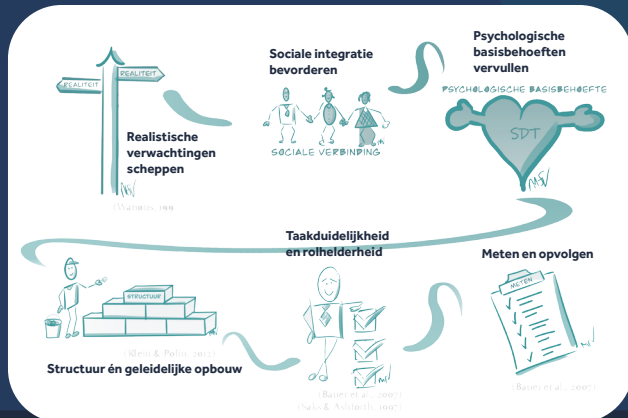
Werven & Onboarding



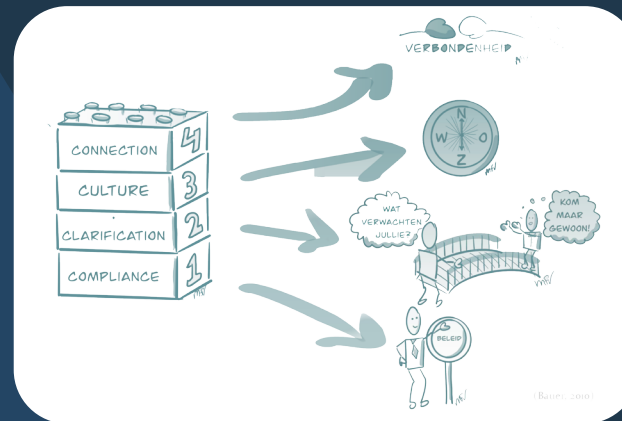
Ontwikkelingen rondom werven:

- Goed werk- & opdrachtgeverschap
- Generaties met verschillende verwachtingen
- Focus op skill based werken
- Wijzigingen in arbeidsvoorwaarden
- Hybride werken blijft belangrijk

Onboarding als strategisch middel o.a.:



Bouwstenen van onboarding:



Doelgroep

- Herintreders
- Starters
- Zij-instromers
- Intern doorgestroomde ZZZP-ers/freelancers

Behoeften

- Sociale integratie, vertrouwen, update van kennis
- Structuur, begeleiding, rolhelderheid, cultuurintroductie
- Cultuurfit, herkenning vergelijkbare competenties
- Verandering verwachtingen, roltransitie, identiteit
- Bepaalde inbedding, duidelijke rolafbakening, snel resultaat

Wist u dat 80 - 89 % van de nieuwe medewerkers tijdens de onboarding nog niet volledig betrokken is!

Arbeidsmobiliteit

De ervaring 'Opgesloten te zitten in een baan'

=

Ontevredenheid **voelen** in de baan én tegelijkertijd niet vertrekken door een **perceptie** van beperkte baankansen

Immobiliteit op arbeidsmarkt:

- Digitalisering
- Ongunstige vertrekregelingen
- Zéér lage baanmobiliteit

Daarnaast zijn er persoonlijke factoren die een medewerker er van weerhouden de situatie te veranderen, o.a. door:

- Huidige arbeidsvoorwaarden
- Lange arbeidsduur
- Werksfeer / collega's

Wie kan dit overkomen? Iedereen...

Hoog/laag opgeleid, jong/oud, man/vrouw, kort/lang dienstverband en hoog/laag salaris

Wist u dat:

- Gemiddeld zo'n 20% zich opgesloten voelt
- Men gemiddeld 2,5 jaar in deze situatie blijft zitten

Gevolgen voor werknemer én werkgever:

- Daling van productiviteit
- Vermindering van betrokkenheid
- Diverse welzijn en gezondheidsklachten

>> 1 op de 3 medewerkers krijgt een burn-out



Luister voor meer verhalen de 'Op je Plek' Podcast



WEET wat er bij uw mensen speelt

1. Waardering, 2. Erkenning, 3. Eigen regie & 4. Toekomstperspectief

Interne strategie

Een goede onboarding

... wat het oplevert

- Bewustwording
- Kennisoverdracht
- Een open dialoog
- Datagedreven beslissingen

... dient plaats te vinden, van boardroom tot aan medewerker



Wist u dat... Gebrek aan betrokkenheid kan tussen de 9-18% aan omzet kosten (Gallup, 2023; McKinsey, 2023)

Focus nodig op het verbinden van 5 interne (HR) processen

1. Leiderschap, 2. Duurzame inzetbaarheid, 3. Inclusie, 4. Arbeidsmobiliteit & 5. Strategische personeelsplanning



dr. Merel T. Feenstra-Verschure

Eigenaar, The People Society

Academic Director, TIAS

merel@thepeoplesociety.nl

+31 (0)6 40 55 48 86

in merel-t-feenstra-verschure

Bronnen: Backhaus& Tikoo, 2004; Bauer, 2010; Bauer et al., 2007; Bowers, Thal& Elshaw, 2023; Cable & Parsons, 2001; Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Deci& Ryan, 2000 Feenstra-Verschure et al., 2022; Kammeyer et al., 2013; Klein & Polin, 2012, 2025; Klein et al., 2015; Kristof-Brown et al., 2005; Lievens & Slaughter, 2016; Saks & Ashforth, 1997; Saks & Gruman, 2011, 2018; Van Hoyer, 2013; Van Hoyer& Lievens, 2009; Wanous, 1992; Watkins, 2013.