

PRAKTIJKCASE

Hoe Mijzo verzuim en verloop terugdringt

Van protocollen en procedures
naar mensgericht leiderschap

De aanpak en resultaten van tien pilotteams in de ouderenzorg

4,27% → 0,06%
ongewenst verloop

€ 1,3 miljoen
berekende besparing per jaar

Door Elly Hilhorst en Erwin Klappe



Eén jaar mensgericht leiderschap in tien teams

Mijzo startte met tien teammanagers en de directeur HR in het leiderschapsprogramma DreamTeam Academy. De tien pilotteams telden samen zo'n 700 medewerkers. Dit veranderde er in hun teams in één jaar.



Verzuim in de tien pilotteams, 2025



Tien pilotteams	Begin 2025	Medio 2025	Eind 2025	Vershil
Verzuim	11,89%	10,50%	9,32%	2,57 pp lager
Inzetbaarheid	88,11%	89,50%	90,68%	2,57 pp hoger
Ongewenst verloop	4,27%		0,06%	4,21 pp lager

Ongewenst verloop: medewerkers die op eigen initiatief vertrokken, als percentage van het team. De cijfers gelden voor de tien pilotteams, niet voor heel Mijzo. Heel Mijzo heeft al een aantal kwartalen op rij meer instroom dan uitstroom. De cijfers zijn aangeleverd door Mijzo. Het traject is niet de enige verklaring voor deze resultaten, maar draagt er wel duidelijk aan bij. pp = procentpunt.

10% verzuim. Alles geprobeerd. Niets werkte structureel.

Mijzo is een ouderenzorgorganisatie in Brabant met 28 locaties en ruim 4.100 medewerkers. De uitstroom was structureel hoger dan de instroom en het verzuim liep op tot 10%. Geen uitzonderlijke cijfers voor de sector, wel een signaal dat er iets fundamenteels moest veranderen.

Mijzo had al veel geprobeerd: een vitaliteitscoach, een interventieteam inzetbaarheid, gesprekken over protocollen en aanspreken. Goede initiatieven, maar instrumenteel van aard: gericht op symptomen en niet op de oorzaak. Het effect bleef tijdelijk.

Daar kwam iets bij. De coronaperiode viel samen met een fusie waarin drie zorgorganisaties samen het nieuwe Mijzo werden. Medewerkers waren moe, vertrouwen moest opnieuw worden opgebouwd en de sfeer was niet overal positief.

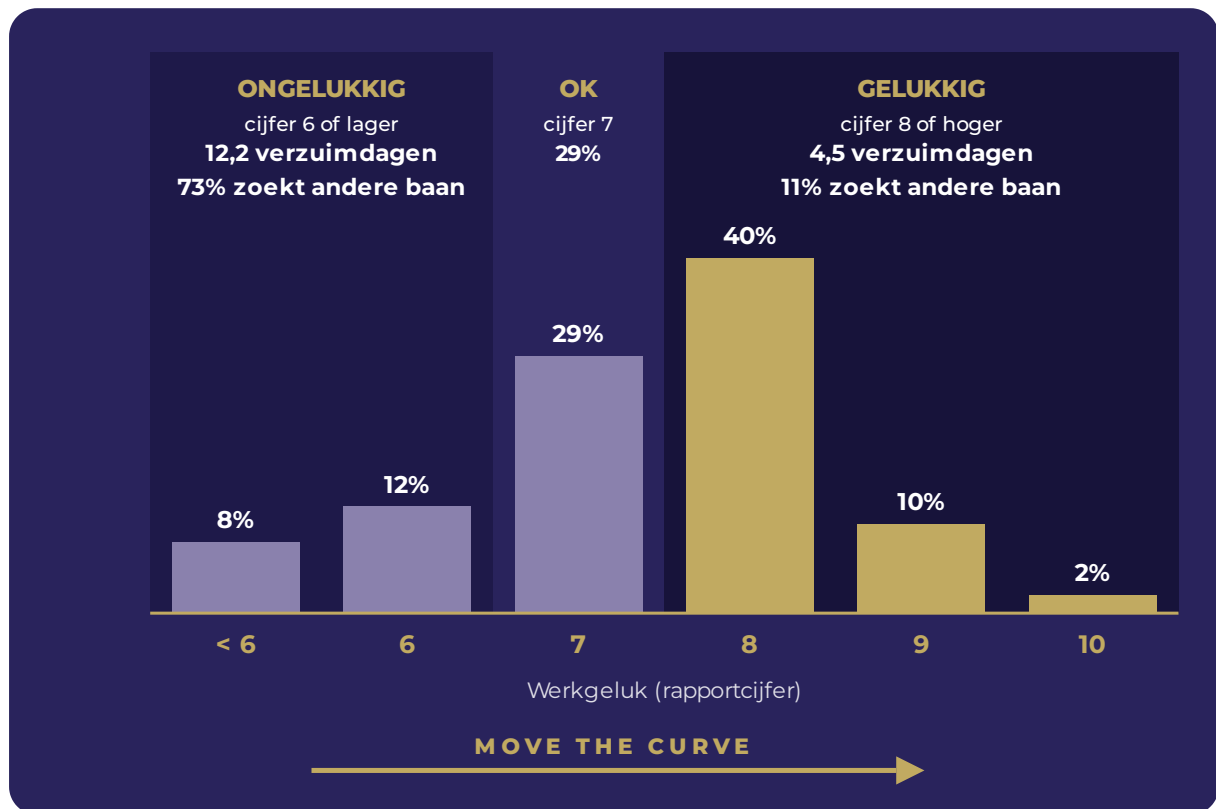
Het directieteam stelde zichzelf een simpele maar wezenlijke vraag:

Hoe maken we het hier weer fijner en leuker om te werken?

Niet als instrument van HR, maar als vertrekpunt voor echte verandering.

Move the curve

Dit is wat Mijzo wilde: de hele curve naar rechts. Meer werkgeluk, minder verzuim en verloop. Onderzoek laat zien waarom dat werkt.



Ongelukkige medewerkers (rapportcijfer 6 of lager) hebben gemiddeld 12,2 verzuimdagen en 73% van hen is actief op zoek naar een andere baan. Bij gelukkige medewerkers (rapportcijfer 8 of hoger) is dat 4,5 verzuimdagen en 11%.

Daartussen zit de OK-groep: bijna een op de drie medewerkers geeft een 7. Het gaat wel. Maar OK is niet OK. Volgens Nic Marks leveren gelukkige medewerkers meer dan twee keer zoveel waarde op als medewerkers die het OK hebben. De OK-groep lekt productiviteit en vertrekt sneller. Wie de hele curve een stukje naar rechts schuift, wint op verzuim en verloop tegelijk.

“Werkgeluk is de sleutel tot drastisch lager verzuim en verloop.”

Erwin Klappe

Bronnen: Nationaal Werkgeluk Onderzoek 2025 (Veldhoen & Hamburger); Nic Marks, Happiness Is A Serious Business (2025).

Hoog verzuim?

Het antwoord begint aan de top.

Mijzo koos een andere koers: werkgeluk als serieus vertrekpunt en niet als project van de afdeling HR. Dat vraagt iets fundamenteels. Je kunt het niet delegeren. De top moet het voorleven.

Voor Elly Hilhorst, destijds directeur HR, voelde dat niet als verplichting maar als overtuiging. “Hier wil ik bij zijn,” dacht ze. Ontdekken is een kernwaarde van Mijzo: met lef nieuwe wegen inslaan. Werkgeluk was daar een uitgelezen kans voor. Het betekende echt uit de comfortzone komen en dingen anders doen.

Daarom werd Elly zelf deelnemer in de pilotgroep: tien teammanagers en de directeur HR, samen in het leiderschapsprogramma DreamTeam Academy, begeleid door Erwin Klappe en Irene Gouman.



De vijf geheimen van een 100% inzetbaar DreamTeam: 1. Creëer een productief team. 2. Activeer en motiveer je mensen. 3. Stimuleer ambassadeurschap. 4. Dicht verzuim- en verlooplekken. 5. Behoud je beste mensen.

“Er is meer ruimte dan jullie denken”

Elly's deelname had een onverwacht bijeffect. Ze hoorde rechtstreeks waar teammanagers in de praktijk tegenaan liepen en welke aannames hen belemmerden. Aannames die vaak niet klopten. “Er is meer ruimte dan jullie denken,” kon ze direct meegeven. Zonder haar waren die aannames ongestoord blijven bestaan.

Warm én consequent

Full commitment was de norm. Wie ja zei, deed van A tot Z mee. Dat gold ook voor Elly: ze sloeg geen enkele bijeenkomst over. Want als de directeur HR verstek laat gaan, wat zegt dat dan over de prioriteit?

Haar rol bestond uit vier taken:

- 1 Deelnemers faciliteren
- 2 Deelnemers bekrachtigen
- 3 Deelnemers helpen hun afspraken waar te maken
- 4 Het directieteam aangehaakt houden

Niet “we hebben een go gegeven, succes ermee”, maar steeds: waar staan we, wat levert het op en wat heeft de groep nodig?

Twée directiecollega's haakten direct aan. Dat maakte het overtuigen van de rest van de directie een stuk makkelijker.

**“Werkgeluk kun je niet
delegeren. De top moet het
voorleven.”**

Elly Hilhorst

Niet alleen wie wil, maar ook: wie is er klaar voor?

Werkgeluk als thema verkoopt zichzelf. Maar wie neem je mee in een pilotgroep? Een goede selectie aan de voorkant is minstens zo belangrijk als het programma zelf.



Breed beginnen. Erwin gaf een interactieve keynote voor alle leidinggevenden van Mijzo. Geen verkooppraatje, maar een kennismaking: wat is werkgeluk en hoe werkt het in de praktijk? Aan het eind de vraag: wie wil instappen? Twintig teammanagers meldden zich aan.

Toetsen op gereedheid. Geïnteresseerden vulden een korte vragenlijst in over beschikbare tijd en aandacht, ervaring met coaching en intrinsieke motivatie. Daarna voerde Elly met elke kandidaat een intakegesprek. Steeds dezelfde vraag: gaat dit je lukken qua tijd? Ben je bereid andere dingen even opzij te zetten?

Zo zocht Mijzo bewust naar mensgerichte teammanagers die werkgeluk niet hoeven te leren begrijpen, maar het al grotendeels in zich hebben. Begin met mensen bij wie je snel succes boekt en laat het gedachtegoed zich daarna als een olievlek verspreiden.

Denk groot, start klein

De teams bij Mijzo waren groot: teammanagers gaven doorgaans leiding aan 80 tot 110 medewerkers. Daarom het advies: begin niet met het hele team tegelijk. Kies één subteam dat er klaar voor is of er behoefte aan heeft. Dat houdt het behapbaar, want het traject vraagt tijd en aandacht.

Het traject in cijfers

6

maanden

3

trainingsdagen

2×

online interventie van 1
uur

2 uur

per week, gemiddeld
per teammanager

De tijd gaat vooral naar het voorbereiden en voeren van gesprekken met medewerkers.

Mede door de pilot zag Mijzo wat oprechte aandacht voor medewerkers oplevert. Daarom besloot Mijzo de span of attention te verkleinen: teams groeien niet meer boven de 60 medewerkers. Nog steeds fors, maar een wezenlijke stap ten opzichte van 80 tot 110.

Twée opzeggingen? Juist een succes.

Teammanagers gingen meer kijken naar de mens achter de medewerker. Ze stelden andere vragen en kregen andere antwoorden. Een teammanager belde Elly bezorgd op: ze voerde de nieuwe gesprekken en kreeg twee opzeggingen. Contraproductief, leek het. Bij nader inzien vertelde het een ander verhaal.

Medewerker 1

Zat al lang niet meer op haar plek. Door het open gesprek durfde ze dat eindelijk te benoemen en koos ze voor ander werk. Vervelend voor de bezetting, maar beter dan doormodderen en uiteindelijk uitvallen.

Medewerker 2

Had nooit durven zeggen dat ze toe was aan een nieuwe uitdaging. Nu kwamen haar ambities op tafel. Ze kreeg een andere functie binnen Mijzo en zit nu precies op haar plek. Mijzo behield haar.

Twée gesprekken, twee totaal verschillende uitkomsten. In beide gevallen eerlijk, tijdig en menselijk.

Drie ongemakkelijke gesprekken die alles veranderen

Eerlijk, tijdig en menselijk klinkt eenvoudiger dan het is. Zorgprofessionals zijn van nature gericht op de cliënt. Dat is waardevol, maar het betekent ook dat ze weinig gewend zijn stil te staan bij hun eigen dromen, ambities en behoeften. De eerste gesprekken voelen daardoor vaak ongemakkelijk.

Juist dan is de teammanager cruciaal. Niet terugdeinzen als het schuurt, maar doorzetten. Drie ongemakkelijke gesprekken voeren, totdat er iets doorbreekt. Dit is geen quick fix en geen foefje, wel een andere manier van leidinggeven.

Begin bij jezelf

Onderdeel van het traject was dat teammanagers iets vertelden over hun eigen werkgeluk en werkongeluk. Dat is kwetsbaar. Juist daardoor ontstaan openheid, vertrouwen en veiligheid. Medewerkers durven dan ook te zeggen wat ze denken en voelen over hun werk. Werkgeluk wordt zo een normaal gespreksonderwerp.

Allergisch voor het woord werkgeluk?

Niet iedereen houdt van het woord. Maar het gaat niet om het woord, het gaat om waar het voor staat. Alle tien de teammanagers gaven er op hun eigen manier invulling aan. Die ruimte is bewust onderdeel van het programma.

Toch kiezen we bewust voor werkgeluk. De alternatieven zijn stuk voor stuk minder goed.

Bevlogenheid en betrokkenheid klinken goed, maar voor medewerkers voelen ze al snel als: kunnen we meer uit je halen voor hetzelfde salaris? **Welzijn** is te breed. Fysiek, mentaal, emotioneel? Op “hoe is je welzijn?” kan niemand goed antwoord geven. **Werkplezier** is te smal. Het gaat over lol en leuke collega's, maar mist voldoening en zingeving.

Werkgeluk zit in de sweet spot: niet te breed, niet te smal. Het dient de medewerker én de organisatie. En de vraag is makkelijk te beantwoorden: hoe gelukkig was je afgelopen maand in je werk?

De maandelijkse werkgelukcheck: zes vragen voor je team

Medewerkers vullen de check in de laatste week van de maand in. In de eerste week van de nieuwe maand bespreek je de uitkomsten direct met het hele team. Zo zien medewerkers: er wordt echt naar ons geluisterd. Ik vul dit niet voor niets in.

- 1** Hoe gelukkig was je de afgelopen maand in je werk, op een schaal van 1 tot 10?
- 2** Wat ging goed?
- 3** Wat vraagt aandacht?
- 4** Wie wil je complimenteren?
- 5** Wie wil je iets vragen?
- 6** Welke ideeën en acties raad jij aan om ons teamgeluk te verhogen?



Geïnspireerd op het werk van Nic Marks, auteur van Happiness Is A Serious Business.

Wat leverde het op?

Reken maar uit.

Er kwamen twee praktische vragen op tafel: hebben we hier tijd voor en wat kost het? De tijdsvraag werd beantwoord met het commitment aan de voorkant. Het antwoord op de geldvraag staat hieronder.

Tien pilotteams	Berekening	Per jaar
Verzuim	700 medewerkers is 420 fte. 2,57 pp minder verzuim is 10,8 fte extra inzetbaar, × € 40.000 per fte	€ 431.760
Verloop	4,21 pp minder verloop is afgerond 30 vertrekkers minder, × € 28.595 per vertrek	€ 857.850
Totaal		circa € 1,3 miljoen

€ 1,3 mln

BEREKENDE BESPARING PER JAAR

Iedere euro die Mijzo in dit programma investeerde, leverde ruim 21 euro op aan besparing op verzuim en verloop.

Zo rekenen we

Verzuim. We rekenen met een gemiddelde deeltijdfactor van 0,6 en € 40.000 per verzuimde fte per jaar, voor loondoorbetaling en vervanging. Voor heel Mijzo betekent 1 procentpunt minder verzuim al 24,6 fte extra inzetbaar: circa €1 miljoen per jaar.

Verloop. De kosten per vertrek volgen de methode van Nic Marks uit *Happiness is a Serious Business*: werving (40%), inwerken (8,3%), de openstaande functie (16,7%) en op stoom komen (16,7%) van een gemiddeld jaarsalaris van € 35.000. De extra druk op team en leidinggevende telt niet eens mee.

Eerlijk rekenen. Dit is een berekende waarde op basis van de cijfers van Mijzo, geen gerealiseerde besparing op de jaarrekening. Niet elke euro valt direct vrij op de begroting. De waarde zit vooral in minder inhuur van flexkrachten en zzp'ers, minder overwerk en minder kosten voor werving en inwerken.

Een koffer vol werkgeluk



De pilotgroep met Elly Hilhorst en Erwin Klappe bij de afsluiting in De Après Skikelder.

Elly faciliteerde het hele traject met oog voor detail. Ze koos bewust voor bijzondere locaties buiten de werkcontext, weg van telefoons en overleggen. Die sloten aan op de bergmetafoor van DreamTeam Academy: de groep startte in SnowWorld en eindigde in De Après Skikelder.

De mooiste verrassing kwam uit het programma zelf. Trainer Irene Gouman liet haar werkgelukkoffer zien: een kleine rolkoffer vol tools voor gesprekken met één medewerker of met het hele team. Elly regelde tien paarse koffers met de tekst 'een koffer vol werkgeluk' en bracht ze persoonlijk langs bij elke deelnemer.

Die koffers leven nog steeds. In de chatgroep delen teammanagers regelmatig nieuwe vondsten: "Ik heb weer iets leuks voor in de koffer gevonden!" Waarna het voor iedereen wordt besteld.

**Zo blijft werkgeluk geen eenmalig programma, maar een gedeelde praktijk.
En een paarse koffer die door het gebouw rolt, valt op.**

Geen push, maar pull

De deelnemende teammanagers zijn inmiddels ambassadeurs. Tijdens een dag voor alle leidinggevendenden gaven zij miniworkshops: welke vragen stel je, welke methodes pas je toe? Collega's worden nieuwsgierig en vragen wanneer de volgende groep start. Niet omdat het wordt opgelegd, maar omdat ze het willen. Ook de teammanagers zelf zitten er blijer in: ze zijn trots op wat ze neerzetten en voelen zich professioneler.

Voor 2026 ontwikkelde Mijzo een nieuw leiderschapsprogramma op maat, met werkgeluk als workshop. En er start een nieuwe groep die het volledige traject doorloopt.



“Ons verzuim is gedaald van 25% naar 5,5%. Daardoor hebben we nu een inzetbaarheid van 94,5%. Een enorme winst. Ik ben zó trots op ons team.”

Meike de Hond-Berendse | Teammanager Mijzo

Waarom Mijzo een escaperoom bouwde

Mijzo brengt de funfactor terug in alles wat ze doet, ook in het verwelkomen van nieuwe medewerkers. In plaats van een traditionele introductie bouwde Mijzo een escaperoom. Nieuwe medewerkers komen er alleen uit door de Schijf van Vijf goed toe te passen: wat vindt de cliënt belangrijk en wat kan hij zelf, welke hulpmiddelen helpen, wat kunnen naasten en het netwerk doen en pas dan: wat doet de zorgprofessional?

Alleen al de uitnodiging doet iets. Nieuwe medewerkers leren, werken samen en hebben lol met elkaar.

**Kijk verder dan je eigen bubbel en durf het onconventioneel aan te pakken.
Dat is misschien wel de grootste les van Mijzo.**

Nu even wél

Zorgbestuurders en directeuren HR zeggen het vaak: werkgeluk is belangrijk, maar nu even niet. Elly zegt het omgekeerde: nu even wél.

Juist als je denkt dat er geen tijd of geld voor is, loont het. Eén procentpunt meer inzetbaarheid klinkt klein, maar in een grote zorgorganisatie voel je het direct in roosters, werkdruk, kwaliteit en continuïteit van zorg. En het begint met een teammanager die een ander gesprek durft te voeren.

De organisatie die wacht, betaalt de prijs in uitval, verloop en verlies van talent.

**“Werkgeluk is geen nieuw
beleid, geen protocol en geen
kunstje. Het is een voorwaarde
voor toekomstbestendige
zorg.”**

Elly Hilhorst

Zeven lessen voor zorgbestuurders en directeuren HR

1

Verander de vraag.

Niet: hoe krijgen we het verzuim omlaag? Maar: hoe maken we het hier weer fijner en leuker om te werken? Protocollen zijn nodig, maar bestrijden vooral symptomen. Werkgeluk pakt de oorzaak aan.

2

Investeer in mensgericht leiderschap.

De teammanager maakt het verschil. Een ander gesprek levert andere antwoorden op en daarmee minder uitval en vertrek.

3

Doe als top zelf mee.

Werkgeluk kun je niet delegeren. Jouw aanwezigheid bepaalt de prioriteit en geeft je direct zicht op wat er echt speelt.

4

Verklein de span of attention.

Aandacht vraagt ruimte. Mijzo laat teams niet meer boven de 60 medewerkers groeien.

5

Selecteer op motivatie en gereedheid, begin klein.

Start met teammanagers die willen en er klaar voor zijn, en met één subteam per teammanager. Succes op kleine schaal verspreidt zich als een olievlek.

6

Maak werkgeluk meetbaar.

Meet in de laatste week van de maand en bespreek het direct in de eerste week van de volgende maand. Zo zien medewerkers dat er echt naar hen geluisterd wordt.

7

Reken het uit en begin nu.

Bij Mijzo leverde iedere geïnvesteerde euro naar berekening ruim 21 euro op. De organisatie die wacht, betaalt de prijs in uitval, verloop en verlies van talent.

Over de auteurs



Elly Hilhorst

Elly Hilhorst was directeur HR bij Mijzo, een ouderenzorgorganisatie in Brabant met 28 locaties en ruim 4.100 medewerkers, en nam zelf deel aan de pilotgroep. Inmiddels is zij directeur HR bij Incluzio. Werkgeluk is voor haar geen thema naast haar werk, maar de kern ervan.



Erwin Klappe

Erwin Klappe is arbeids- en organisatiepsycholoog en specialist in verzuim- en verloopreductie voor de zorg. In de afgelopen 11 jaar begeleidde hij met zijn team van DreamTeam Academy 46 zorgorganisaties bij het structureel verlagen van verzuim en verloop. Eerder was hij bij Amphia de eerste Chief Happiness Officer van Nederland en leidde hij een werkgelukprogramma dat het ministerie van SZW als best practice erkende. Hij is coauteur van het *Handboek Werkgeluk* (Boom, 2020) en auteur van *Verzuimvrij* (Business Contact, 2027).



Bekijk de videopodcast

Elly Hilhorst en Erwin Klappe vertellen het verhaal achter deze praktijkcase.

[Klik hier om te kijken →](#)

Wil jij verzuim en verloop ook drastisch laten dalen?

Ontdek wat een pilot voor jouw zorgorganisatie kan opleveren. In een gratis adviesgesprek krijg je direct drie praktische inzichten waarmee je verzuim en verloop kunt verlagen.

Plan een gratis adviesgesprek



Liever scannen? De QR code brengt je direct naar erwinklappe.nl/adviesgesprek



Liever direct contact?

Erwin Klappe

Specialist Verzuim- en Verloopreductie voor de Zorg

E-mail erwin@klappetraining.nl

Telefoon 06-14779072

Website erwinklappe.nl

