

Werkplezier en zeggenschap in de zorgpraktijk

auteurs

Maaïke Olivier, junior onderzoeker Nivel
Aafke Arts, junior onderzoeker Nivel en verpleegkundige UMC Utrecht
Kim de Groot, senior onderzoeker Nivel en Academische Werkplaats Wijkverpleging Limburg

Hoe houden we de zorg inspirerend voor verpleegkundigen? Werkplezier en zeggenschap zijn daarbij belangrijke aspecten. In 2025 onderzochten we in hoeverre verpleegkundigen deze twee aspecten ervaren. De resultaten laten duidelijk zien dat werkplezier en zeggenschap nauw met elkaar verbonden zijn.

HET BEHOUDEN VAN VERPLEEG-kundigen en het aantrekkelijk houden van werken in de zorg zijn essentieel in een tijd van toenemende zorgvraag en oplopende tekorten. Een gezonde werkomgeving draagt bij aan het behoud van verpleegkundigen.^{1,2} Werkplezier en zeggenschap zijn belangrijke middelen om zo'n werkomgeving te creëren en om deze reden zet de overheid sterk in op het vergroten van deze factoren.³ Maar hoe komt dit tot uiting op de werkvloer? Hoe staat het er momenteel voor met het werkplezier en de mate van zeggenschap die verpleegkundigen en verzorgenden in Nederland ervaren? Sinds 2019 voert het Nivel om het jaar de Monitor kwaliteit en veiligheid van zorg uit onder verpleegkundigen, verzorgenden, verpleegkundig specialisten, begeleiders en praktijkondersteuners. Voor de leesbaarheid duiden we in dit artikel de respondenten aan als verpleegkundigen. Deze verpleegkundigen verlenen allemaal directe zorg aan cliënten. Dat doen zij in de volgende sectoren: ziekenhuizen, de geestelijke gezondheidszorg (GGZ), wijkverpleging, huisartsenpraktijken, gehandicaptenzorg en intramurale ouderenzorg. Het doel van de monitor is inzicht verkrijgen in de ervaringen van

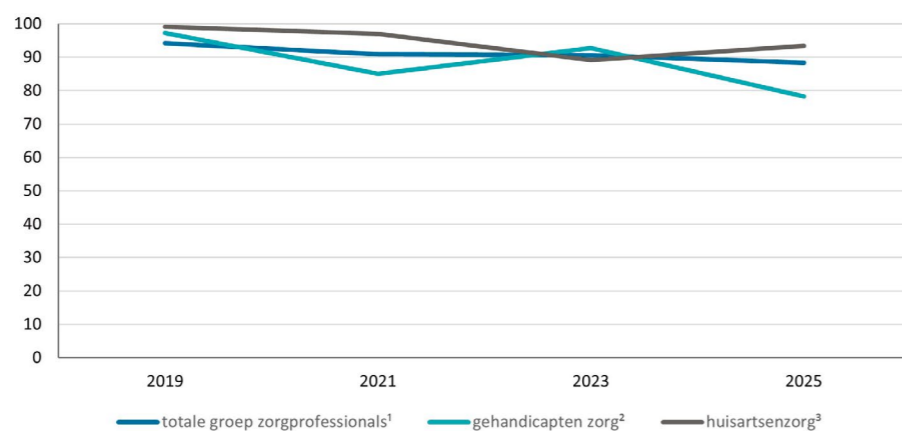
deze verpleegkundigen over onder andere het werkplezier en zeggenschap. In 2025 vulden 621 verpleegkundigen (respons: 27%) de monitorvragenlijst in.

Werkplezier

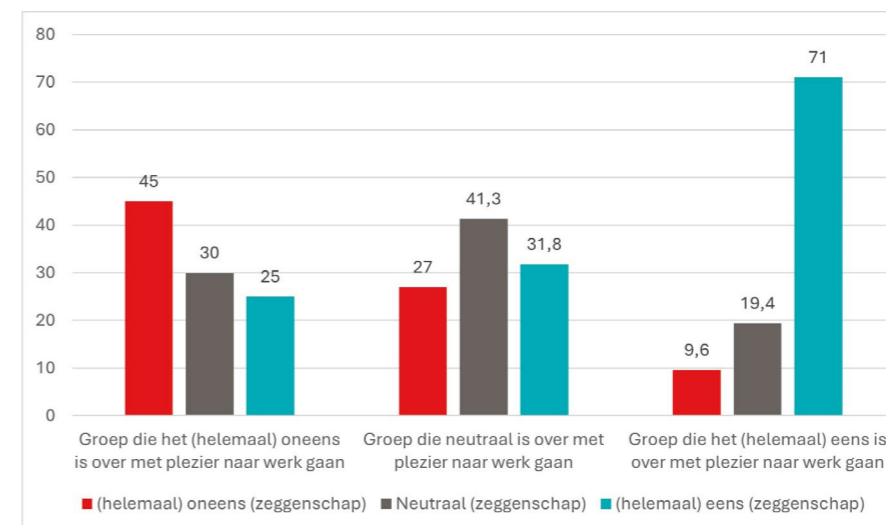
We vroegen naar het werkplezier van verpleegkundigen aan de hand van drie stellingen: *'Ik ben trots op mijn werk in de zorg'*, *'Ik ga over het algemeen met plezier naar mijn werk'* en *'Ik heb inhoudelijk leuk werk'*. Uit de resultaten blijkt dat het gevoel van trots en plezier nog altijd groot is. Ruim acht op de tien verpleegkundigen geeft aan trots te zijn op hun

werk, en hetzelfde aantal meldt met plezier naar het werk te gaan. Deze cijfers zijn de afgelopen jaren stabiel gebleven.⁴ Toch laat één aspect een minder positief beeld zien. Het aandeel verpleegkundigen dat aangeeft het werk inhoudelijk leuk te vinden, is sinds 2019 gedaald (zie figuur 1). Waar in 2019 nog meer dan 90% van de verpleegkundigen aangaf het werk inhoudelijk leuk te vinden, is dit in 2025 gedaald naar 87,6%. In de gehandicaptenzorg is deze afname het duidelijkste zichtbaar: hier vond 97% van de verpleegkundigen in 2019 het werk inhoudelijk leuk, tegenover 78% in

FIGUUR 1 PERCENTAGE DAT HET WERK INHOUDELIJK LEUK VINDT (2019-2025)



FIGUUR 2 ERVAREN ZEGGENSCHAP BINNEN NIVEAUS VAN WERKPLEZIER IN 2025



2025.⁴ Deze daling is zorgwekkend en roept vragen op of dit gevolgen heeft voor het behoud van verpleegkundigen.

Zeggenschap

Naast werkplezier is ook zeggenschap van belang, waarmee wordt bedoeld dat verpleegkundigen de ruimte krijgen én nemen om vanuit hun vak bij te dragen aan de zorgverlening.⁵ Anders gezegd: de zorgprofessional spreekt zich uit wanneer iets in de zorg beter of anders kan. Het gevoel invloed te hebben op het eigen werk is een beschermende factor, zo blijkt uit eerder onderzoek.¹ Dit gevoel vergroot de werktevredenheid en verkleint daarmee de kans dat verpleegkundigen het beroep verlaten. Zeggenschap kan op verschillende niveaus ervaren worden, waaronder in het eigen dagelijks werk en bij beleidsbeslissingen in de organisatie. In 2025 geeft zes op de tien verpleegkundigen (61,6%) aan zeggenschap te ervaren over het dagelijks werk; zij zijn het (helemaal) eens met de stelling: *'Ik ervaar dat ik zeggenschap heb over mijn dagelijks werk'*. Het hoogste percentage wordt gevonden bij verpleegkundigen in huisartsenpraktijken (81,4%), tegenover 51,8% van de zorgprofessionals werkzaam in de gehandicaptenzorg.⁴ Een minder grote groep ervaart zeggenschap te hebben over beleidsbeslissingen in de organisatie, namelijk maar 33,2%. Daarentegen vindt 39,1% dat zij geen rol kunnen spelen in beleidsbeslissingen binnen hun organisatie. Ook dit verschilt significant per zorgsector. Binnen de huisartsenpraktijken geeft 56,1% aan

invloed uit te kunnen oefenen op beleidsbeslissingen tegenover 33,9% binnen de gehandicaptenzorg en GGZ.

Zeggenschap en werkplezier

De zeggenschap en het werkplezier die verpleegkundigen ervaren hangen met elkaar samen; er is een statistisch significant verband gevonden tussen deze twee factoren. Zo geven verpleegkundigen die meer zeggenschap ervaren in hun dagelijks werk vaker aan dat zij met plezier naar hun werk gaan. Ook voelen zij zich vaker trots op hun werk en vinden zij hun werk vaker inhoudelijk leuk. Een vergelijkbaar significant verband zagen we ook bij zeggenschap in beleidsbeslissingen: verpleegkundigen die hier meer invloed op ervaren, gaan vaker met plezier naar hun werk, voelen zich vaker trots op hun beroep en vinden het werk vaker inhoudelijk leuk (zie figuur 2).

Kansen en toekomstperspectief

De mate waarin verpleegkundigen werkplezier ervaren is de afgelopen jaren redelijk stabiel gebleven. Tegelijkertijd is er een daling zichtbaar in het aantal verpleegkundigen dat het werk inhoudelijk leuk vindt. Deze afname binnen bepaalde groepen vormt een aandachtspunt, omdat dit het risico op uitstroom vergroot.¹ Uitstroom is juist ongewenst in een periode waarin de zorgvraag blijft toenemen. Het is daarom belangrijk om interventies te ontwikkelen die het werkplezier van verpleegkundigen verhogen. Deze interventies zouden zich moeten richten op de belangrijkste oorzaken van

ontevredenheid, zoals hoge werkdruk en onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden.¹

Het vergroten van zeggenschap kan zo ook bijdragen aan meer werkplezier en een positievere werkomgeving (figuur 2). Uit de monitor kwaliteit en veiligheid van het Nivel blijkt dat er nog ruimte is voor meer zeggenschap en invloed voor verpleegkundigen in hun werk.⁴ Het faciliteren en creëren van zeggenschap is niet alleen van belang, maar ook wettelijk verplicht (sinds 2023, artikel 3 Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (WKKGZ)). Zorgorganisaties moeten verpleegkundigen actief de mogelijkheid bieden om invloed uit te oefenen op ontwikkelingen binnen hun werk, bijvoorbeeld via een verpleegkundige adviesraad (VAR) of door verpleegkundigen te betrekken bij de Raad van Bestuur.⁵ Dit betekent dat je als verpleegkundige het recht hebt om aan te geven dat je meer zeggenschap wilt ervaren. Deze wetgeving draagt niet alleen bij aan het werkplezier, maar ook aan de kwaliteit van zorg, wat voor zorgorganisaties van groot belang is. Om de zorg ook in de toekomst aantrekkelijk te houden voor verpleegkundigen is het van belang zeggenschap en werkplezier te blijven monitoren en versterken; blijvende aandacht voor deze factoren is essentieel.

REFERENTIES

1. **Maniscalco L, Enea M, e.a.** Intention to leave, depersonalisation and job satisfaction in physicians and nurses: a cross-sectional study in Europe. *Scientific Reports*. 2024;14:2312.
2. **van Kraaij JJ.** Don't Fix the Nurse, Fix the System. Rethinking nursing work environments for enduring improvements. Proefschrift. Nijmegen: RadboudUMC, 2025.
3. **Rijksoverheid.** Personeelstekort in zorg en welzijn tegengaan. www.rijksoverheid.nl
4. **Noorland S, de Groot K, Arts A, e.a.** Kwaliteit en veiligheid van zorg in 2025: de meningen van verpleegkundigen, verzorgenden, verpleegkundig specialisten, begeleiders en praktijkondersteuners. Utrecht: Nivel, 2026.
5. Landelijk Actieplan Zeggenschap. Kennisoverzicht 2025. <https://zeggenschapindezorg.nl>

Wil je meer weten over hoe verpleegkundigen de kwaliteit en veiligheid van de zorg ervaren? Lees het volledige inhoudelijke rapport via www.nivel.nl/nl/publicatie/kwaliteit-en-veiligheid-van-zorg-2025-de-meningen-van-verpleegkundigen-verzorgenden. Wil je als verpleegkundige, verzorgende, begeleider, praktijkondersteuner of verpleegkundig specialist impact hebben op de ontwikkelingen binnen de zorg door jouw ervaringen over je werk te delen? Word dan deelnemer van het landelijke Nivel Panel V&V en kijk op www.nivel.nl/panelenv voor meer informatie.