

Position paper arbeidsmarkt in de zorg

t.b.v. rondetafelgesprek Tweede Kamer 10 maart 2025

Prof.dr. Paul de Beer¹

Personeelstekorten in de zorg hebben weinig te maken met vergrijzing. Van de werknemers die vertrekken doet slechts 8% dit vanwege pensionering. In 2010 was dit 4%. Het aandeel werknemers dat met pensioen gaat, neemt dus wel toe, maar minder dan 1 op de 10 vacatures ontstaat doordat een medewerker met pensioen gaat. Bovendien gaan jaarlijks aanzienlijk meer jongeren (onder 25 jaar) in zorg en welzijn werken (ca. 75.000) dan oudere werknemers in de sector (vanaf 55 jaar) stoppen met werken (ca. 40.000). Het verschil tussen de instroom van jongeren en de uitstroom van ouderen is toegenomen van 18.000 in 2015 naar (naar schatting) 35.000 in 2024.²

Veel vacatures ontstaan doordat medewerkers de sector zorg en welzijn verlaten om in een andere sector te gaan werken. Het gaat jaarlijks om ca. 10% van de werknemers, dat zijn ruim 150.000 personen. Dat is 2,5 maal zoveel als het aantal openstaande vacatures in zorg en welzijn. Als gedurende 5 maanden geen werknemers de sector zouden verlaten zouden er dus in principe geen openstaande vacatures meer hoeven te zijn. Van de werknemers die de sector verlaten is bijna de helft jonger dan 35 jaar. Als deze medewerkers voor de sector behouden zouden blijven, zouden jaarlijks zo'n 70.000 medewerkers extra voor zorg en welzijn beschikbaar zijn. Door het vertrek van medewerkers uit zorg en welzijn, zijn er nu zo'n 330.000 gediplomeerden met een zorg- of welzijnopleiding *buiten* de sector zorg en welzijn werkzaam.³

Uit onderzoek van de Universiteit van Amsterdam (AIAS-HSI) op basis van de Waarde van Werk Monitor (WWM) blijkt dat ontevredenheid met de beloning een ondergeschikte rol speelt bij verandering van baan. De belangrijkste push-factoren in het huidige werk om te vertrekken en elders te gaan werken zijn dat het werk inhoudelijk niet leuk is, gebrek aan autonomie (niet zelf kunnen beslissen hoe je je werk uitvoert) en een hoge werkdruk en stress.⁴

Het binden van personeel is dus de meest effectieve methode om in de (toekomstige) personeelsbehoefte te voorzien. Daarvoor is een goede beloning wel wenselijk, maar niet de belangrijkste voorwaarde. Belangrijker zijn de volgende voorwaarden.

1. Maak het werk inhoudelijk leuker en interessanter. Dit kan onder meer worden gerealiseerd door werkzaamheden die niet tot de kerntaken behoren (zoals administratieve verplichtingen) zoveel mogelijk te reduceren, zodat medewerkers zich maximaal op hun 'echte' werk kunnen concentreren.
2. Vergroot de autonomie van medewerkers; geef hun meer zeggenschap over zowel de uitvoering van het werk als de werktijden (bv. door zelfroosteren). Volgens de WWM scoren medewerkers in zorg en welzijn lager op autonomie dan in andere sectoren:

¹ Emeritus hoogleraar arbeidsverhoudingen Universiteit van Amsterdam, onderzoeksinstituut AIAS-HSI.

² Berekend o.b.v. CBS, [AZW Statline](#).

³ Berekend o.b.v. CBS, Enquête Beroepsbevolking 2022 (microdata EBB 2022).

⁴ www.waardevanwerk.eu.

in zorg en welzijn kan 59% zelf beslissen hoe men het werk uitvoert, in andere sectoren is dit gemiddeld 70%.

3. Verminder werkdruk en stress. Volgens de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)⁵ scoort zorg en welzijn hoger dan andere sectoren op werkdruk (2,49 vs. 2,38) en burnout-klachten (2,31 vs. 2,22), wat ook resulteert in een hoger verzuimpercentage (8,1% vs. 5,7%). Het dilemma hierbij is dat de werkdruk mede zo hoog is door het tekort aan personeel. Bijna vier op de vijf werknemers in zorg en welzijn zeggen dat personeelstekort resulteert in een hogere werkdruk (WWM). Door uitvoerende medewerkers zoveel mogelijk te ontlasten van administratieve en andere indirecte taken, zou de werkdruk echter ook kunnen worden verminderd zonder dat er (direct) meer personeel wordt aangenomen.

Het binden van medewerkers in de zorg is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de sector zelf. De inhoud van het werk, de autonomie en de werkdruk worden vooral bepaald door de organisatie en inrichting van de werkprocessen en daarvoor is het management van zorgorganisaties de eerstverantwoordelijke. Op langere termijn zal, in het licht van de stijgende zorgbehoefte, ook de inzet van technologie kunnen bijdragen aan het verminderen van de personeelsbehoefte.

De overheid zou wel een rol kunnen spelen bij het verminderen van verantwoordingsverplichtingen voor zorgpersoneel. Daarnaast is het voor de langere termijn belangrijk dat het voor jongeren aantrekkelijk is om voor een zorgopleiding te kiezen. Behalve door de aantrekkelijkheid (en het imago) van het werk in de zorg te vergroten, zouden opleidingen voor de zorg goedkoper kunnen worden gemaakt.

⁵ <https://monitorarbeid.tno.nl/publicaties/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2023-resultaten-in-vogelvlucht/>