

## Arbeidsmarkt in de zorg

### Paper m.b.t. ronde tafel 'Arbeidsmarkt in de zorg'

Van: Prof. dr. Cécile Boot  
Aan: Vaste commissie VWS, Tweede Kamer  
Datum: 10 maart 2025

---

#### Hoofdvraag

Wat kan gedaan worden om werken in de zorg aantrekkelijk te maken/ te houden zodat bestaand personeel niet voortijdig de zorg verlaat en meer mensen kiezen voor een baan in de zorg? Wat kan nog meer gedaan worden om het hoofd te bieden aan de (voorziene) toenemende tekorten op de arbeidsmarkt in de zorg?

#### Hoofdboodschappen

In de huidige oplossingen voor de uitdagingen op de arbeidsmarkt lijkt de nadruk te liggen op de organisatie van de zorg en administratieve belasting. Het verbinden van zorgprofessionals aan de zorg vraagt echter om een cultuuromslag. Hieronder licht ik daar vijf elementen uit:

##### 1. Human resources als sleutel voor inzicht in inzetbaarheid en beschikbaarheid

De disbalans tussen de toenemende vraag naar zorg ten opzichte van het zorgaanbod is de grootste uitdaging voor de zorg. De meeste winst is te behalen in behoud én een optimale inzet van personeel; HR heeft hierin een sleutelpositie die nog niet altijd wordt benut; zowel wat goed leiderschap als in het standaardiseren van stuurinformatie voor benchmarking op verloop en verzuim op afdelings- en teamniveau is cruciaal voor beleidsvorming.

##### 2. Bevorder een inclusieve werkcultuur

De potentie van een inspirerende werkomgeving wordt onderschat; een slechte sfeer maakt dat mensen vertrekken, een stimulerende en uitnodigende sfeer zorgt voor meer veerkracht in teams en maakt dat mensen een stapje extra kunnen en willen zetten. Zorg dat zorgpersoneel gezien en gehoord wordt, dat zij kunnen leren en groeien; dit draagt bij aan werkplezier en duurzame inzetbaarheid van zorgteams. Zodat we voorkómen dat ze vertrekken uit de zorg.

##### 3. Maak zeggenschap mogelijk

*'Niet over ons zonder ons'*: zeggenschap van zorgpersoneel in alle lagen van de organisatie is cruciaal voor behoud van zorgpersoneel. Vraag teams en afdelingen zelf naar wat zij als oplossing zien, dat maakt de kans dat er echt iets verandert dat ertoe doet groter.

##### 4. Organiseer goede begeleiding stagiaires en startende zorgmedewerkers

Maak leren en werken in de zorg aantrekkelijk en verbeter het imago van de zorgsector. Zorg voor een investering in goede stagebegeleiding op de werkplek en begeleiding van startende verpleegkundigen met dubbele roostering, coaching, mentor- en buddyschap.

##### 5. Laat zorgprofessionals zorg leveren

Veel zorgprofessionals kozen voor de zorg omdat ze graag voor anderen zorgen en in contact willen zijn met patiënten. Desondanks zijn ze (te)veel tijd aan taken zonder patiëntcontact en zonder toegevoegde waarde. Productiviteitswinst is te behalen als zorgprofessionals een groter deel van hun tijd kunnen besteden aan contact met patiënten en minder tijd kwijt zijn aan inefficiënt georganiseerde processen. Innovatie van de processen in organisaties waarmee we zorg leveren is hierbij noodzakelijk; idealiter in samenspraak met zorgpersoneel.

## OORZAKEN VAN HET VERLATEN VAN DE ZORG

### Wat we weten:

Er is niet 1 factor die maakt dat iemand de zorg verlaat; meerdere factoren maken dat iemand besluit te vertrekken. Veel van die factoren zijn door de overheid en veldpartijen te beïnvloeden. Voorbeelden van factoren die behoud bevorderen zijn het passend maken van werk bij je levensfase en persoonlijke motieven (jong gezin, mantelzorgtaken); constructieve samenwerking met artsen en het bieden van ondersteuning bij professionele ontwikkeling, beloning of stimulerende werkomgeving.

Er zijn veel maatregelen beschikbaar; vanuit verschillende systemen worden maatregelen gelijktijdig in gezet. Vanwege de complexiteit van het probleem werken die elkaar vaak tegen.

### Wat we nog niet weten:

- Hoe hangen de oorzaken van uitval uit de zorg samen en hoe kunnen die patronen worden gebruikt om behoud van zorgpersoneel te bevorderen?
- Hoe beïnvloeden de verschillende maatregelen elkaar, en wat is het beste pakket aan maatregelen gegeven een situatie?

## WAT KAN DE OVERHEID DOEN?

- Faciliteer het versnellen van kennisontwikkeling en de vertaling daarvan naar de praktijk, bijv. door het opstellen van een landelijke onderzoeksagenda op behoud van zorgpersoneel.
- Faciliteer een programma voor alle organisaties in de zorg en sociaal domein waarin meten, experimenteren en leren centraal staat (zoals nu ook de Landelijke Monitor Zeggenschap en het Landelijk Actieplan Zeggenschap werken). Hiermee kan de overheid faciliteren dat inzicht, kennis en concrete veranderaanpakken versneld gemeengoed worden. Ook wordt voor versnelling gezorgd doordat de lessen vanuit veelal de organisaties uit de voorhoede versneld terecht komen bij middenmoot en achterhoede.
- Faciliteer werkgevers om inzicht te krijgen in gegevens over personele wisselingen binnen en tussen organisaties zodat ze daarop kunnen sturen.
- Blijf investeren in het vergroten van zeggenschap van zorgprofessionals in landelijk beleid
- Faciliteer opleidingen om studenten beter te begeleiden in de overstap van studie naar werk. Het stagefonds is cruciaal voor begeleiding van startende zorgmedewerkers; het is een gemiste kans dat dit is afgeschaft.

## Referenties

- Oratie Cécile Boot - 'Samen gezonder werken', t.g.v. bijzondere leerstoel 'Organisatie en kwaliteit van werk in de ouderenzorg, Radboud Universiteit (2018-2025): [OratieBoot.pdf](#)
- Proefschrift Ceciel Heijkants (27 januari 2025): [Een teaminterventie om zorgpersoneel duurzaam te behouden in de zorg | Radboud Universiteit](#)
- Proefschrift Ellen Bakker (24 mei 2022): [Mental health and dropout of nursing students - Hogeschool Rotterdam](#)
- Artikel Annamarieke Seller (afronding proefschrift in 2025): [Perspectives on Nurse Retention in Hospitals in the Netherlands: A Qualitative Study - Seller-Boersma - 2023 - Journal of Nursing Management - Wiley Online Library](#)
- [Amsterdam Research Centre for Health Economics - University of Amsterdam.](#)