

2025

Arbeidsmarkt zorg in cijfers

Succesvol werven en behouden van
zorgprofessionals in een markt van schaarste



Colofon

Maart 2025

Auteurs:

Coenraad Sassen

Sabine Dobbe-Veldkamp

Geert-Jan Waasdorp

Coralie Elmont

Met dank aan Miriam van Gestel en Werf&

25^{JAAR} **compagnon** 

iG!
INTELLIGENCE GROUP

Scope: In deze arbeidsmarktanalyse van de zorgmarkt wordt er gerapporteerd over zorgfuncties in loondienst op mbo 3/4- en hbo-niveau. De volgende functiegroepen worden tot de doelgroep gerekend:

- Verpleegkundigen
- Verzorgenden
- Diëtisten en therapeuten
- Medisch assistenten
- Gespecialiseerd verpleegkundigen
- Laboranten
- Hulpen
- Technici en medisch instrumentmakers
- Medisch onderzoekers
- Hoofdverpleegkundigen en coördinatoren
- Apothekers en farmacologen

NB: Sociaal-maatschappelijk, pedagogisch en psychologisch werk valt buiten de scope van deze analyse.

NB: Hoofdstuk 3.8 over zzp'ers, en de case over verloopcijfers betreffen beide het gehele vakgebied verpleging, verzorging en welzijn, in plaats van de bovenstaande definitie.

Copyright © Intelligence Group, 2025

Het auteursrecht op dit rapport berust bij Intelligence Group. Deze uitgave is enkel voor eigen gebruik en mag niet verveelvoudigd worden. Voor publicatie van (gedeelten van) dit rapport in de nieuwsmedia, vakliteratuur of andere uitgaven is toestemming van Intelligence Group nodig. Bovendien dient de opdrachtgever bij publicatie Intelligence Group altijd als bron te vermelden.



Inhoudsopgave

1	Voorwoord	5
2	Managementsamenvatting	6
3	Zorgprofessionals in kaart	8
	3.1 Zorgprofessionals in loondienst	9
	3.2 Arbeidsmarktgedrag zorgprofessionals	10
	Case	
	Verloopcijfers in de zorg	12
	3.3 Belangrijke pullfactoren	14
	3.4 Arbeidsvoorwaarden	16
	3.5 Sollicitatieprocedure	18
	3.6 Kanalen voor het vinden van een baan	21
	Interview	
	Laura Hielkema, Directeur Mens & Organisatie bij GGZ Delfland	22
	3.7 Reden voor baanwisseling	24
	3.8 Terug in loondienst?	25
	Interview	
	Amanda Korevaar, HR-trainee Compagnon, op opdracht bij GGZ Delfland	27
4	Vacatureontwikkeling	28
	4.1 Vacaturedruk	29
5	Instroom vanuit het mbo	30
	5.1 Instroom vanuit onderwijs mbo - regionaal	31
	Interview	
	Sonja Bakker, Founder en eigenaar van Het Ontwikkelhuis	32
6	Instroom vanuit het hbo	34
	6.1 Instroom vanuit onderwijs hbo - regionaal	36
	Artikel	
	Inzichten n.a.v. uitstroomonderzoek RegioPlus	38
	Nawoord	40
	Achtergrond	41





1

Voorwoord

Er valt niet om de uitdagingen in de zorgsector heen te draaien. Terwijl de vraag naar zorg hoog blijft, krimpt het aantal beschikbare professionals al enkele jaren. Dit is geen tijdelijke krapte, maar een structureel probleem dat al decennia speelt en nu wordt versterkt door vergrijzing. Het feit dat de aanwas van talent vanaf het mbo en hbo ook daalt, maakt de situatie des te nijpender. Dit vijfde Zorgrapport, gebaseerd op de tweejaarlijkse inventarisatie van Compagnon en Intelligence Group, brengt de arbeidsmarktbeleving van zorgprofessionals in kaart. Waar eerdere edities vooral een status quo bevestigden, zien we nu op meerdere terreinen duidelijke verschuivingen die het karakter van de sector veranderen.

De zorgprofessional anno 2025 kijkt anders naar werk dan voorheen. Salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn van groter belang dan ooit tevoren, en werksfeer is niet langer onbetwist de belangrijkste aantrekkingsfactor. Professionals van verschillende leeftijden hebben uiteenlopende voorkeuren over wat zij belangrijk vinden in hun werk. En als het aankomt op solliciteren, hebben mensen nu meer behoefte aan korte maar krachtige procedures. Dit alles maakt het dat zorginstellingen mee moeten met de tijd om de schaarse krachten die er zijn aan zich te binden, maar al helemaal om deze ook te behouden. Tot nu toe slaagt de sector daar best goed in. Organisaties hebben zich een stuk minder afhankelijk gemaakt van intermediairs om aan hun vacatures te voldoen, en verloop in de sector is ontzettend laag, met een gemiddelde zorgprofessional die zeven jaar bij dezelfde werkgever blijft.

Een belangrijke ontwikkeling in het personeelsbestand in de zorg is uiteraard ook de positie van de groep zzp'ers. Met de handhaving van de Wet DBA die in 2025 als een wolk boven de sector hangt, proberen werkgevers meer zelfstandigen in loondienst te krijgen. Daar blijken steeds meer zzp'ers ook open voor te staan: in 2024 gaf 16% aan over te willen schakelen naar loondienst, vergeleken met 9% het jaar ervoor. Het is dus voor werkgevers van belang om de wensen van deze potentiële werknemers serieus te nemen. Zelfstandigen die de overstap naar loondienst overwegen, hechten vooral waarde aan werksfeer, waardering en de deskundigheid van het team, terwijl degenen die zelfstandig willen blijven juist kiezen voor een goed uurtarief, inhoudelijke uitdaging en een acceptabele reistijd. Werkgevers hebben daarmee de taak om een werkomgeving te creëren waarin zowel reeds werkzaam personeel als voormalige zzp'ers zich gewaardeerd voelen en optimaal kunnen bijdragen.

Waar de zorgsector in eerdere jaren werd vergeleken met een olietanker die nauwelijks van koers veranderde, zien we nu dat deze tanker langzaam maar zeker begint te draaien. De toekomst van de zorgarbeidsmarkt hangt af van de mate waarin werkgevers kunnen inspelen op de legio veranderingen die plaatsvinden, dus nieuwe recruitmentstrategieën, beter leiderschap en een grotere focus op inclusiviteit zijn essentieel. Nu is het aan werkgevers, beleidsmakers en opleidingsinstituten om deze koerswijziging te versterken en de zorgsector klaar te maken voor de toekomst.

Deze rapportage is een samenwerking tussen Compagnon en Intelligence Group.

*Coralie Elmont &
Geert-Jan Waasdorp*



2

Managementsamenvatting

Grote daling van het aantal junioren

De zorg kampt met aanzienlijke uitdagingen op de arbeidsmarkt. In de periode 2022-2024 is het aantal junioren (maximaal vijf jaar ervaring) met een derde afgenomen, van 60.000 naar minder dan 40.000, wat duidt op een afnemende instroom vanuit het onderwijs. Tegelijkertijd is het aantal werkloze zorgprofessionals gestegen van 8.800 naar 15.000. Terwijl de zorgvraag blijft stijgen blijft de aanwas van nieuw talent dus achter, wat op termijn grote gevolgen kan hebben.

Arbeidsmarktactiviteit blijft lager in de zorg

Zorgprofessionals zijn consistent minder actief op de arbeidsmarkt dan de Nederlandse beroepsbevolking (NBB). Slechts 7% zoekt actief een baan (tegenover 14% in de NBB) en slechts 23% wisselt van baan (tegenover 32% van de Nederlandse beroepsbevolking).

Werksfeer en salaris trekken naar elkaar toe als belangrijkste pullfactoren

Bij het zoeken naar een nieuwe baan verschuift de voorkeur bij zorgprofessionals steeds meer naar financiële zekerheid. Hoewel werksfeer het belangrijkste aspect blijft, worden salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden steeds vaker genoemd. Tegelijkertijd zijn opleidingsmogelijkheden en doorgroeiperspectieven minder van belang, mede door de daling in het aantal junioren. Wat betreft arbeidsvoorwaarden is de 13e maand de meest gewaardeerde compensatie, terwijl flexibele werktijden en goede werkplekken/werkomstandigheden in belang toenemen.

De weg naar een baan verandert, terwijl gedwongen baanwisselingen vaker voorkomen

De manier waarop zorgprofessionals werk vinden verschuift: vacaturesites en het eigen netwerk worden minder gebruikt, terwijl bedrijfsites en social media aan belang winnen. Qua redenen om van baan te wisselen blijft onvrede veruit de meest genoemde, terwijl het aantal mensen dat een nieuwe uitdaging zoekt fors is afgenomen. Momenteel verliezen een stuk meer mensen hun baan vanwege niet-verlengde contracten of reorganisaties dan twee jaar geleden.

Zzp'ers aan je binden doe je zo

Vanwege de handhaving van de Wet DBA in 2025 proberen werkgevers meer zelfstandigen in loondienst te krijgen. Uit het onderzoek blijkt dat 16% van de zzp'ers in de zorgsector terug zou willen in loondienst, vergeleken met 9% in 2023. Zelfstandigen die deze overstap overwegen, hechten vooral waarde aan werksfeer, waardering en de deskundigheid van het team, terwijl zzp'ers die zelfstandig willen blijven dat doen vanwege het uurtarief, de inhoud van de opdracht en een acceptabele reistijd. Met deze factoren in gedachten ligt er dus potentieel voor werkgevers om gericht te werven op deze groep.

Fors minder studenten aan het mbo en hbo

Na een piek in de instroom in zorgopleidingen rond de coronapandemie, is nu toch echt de daling naar het oorspronkelijke niveau ingezet. In het mbo is het aantal inschrijvingen voor verpleegkunde in twee jaar tijd met meer dan 7% gedaald, en voor verzorgende IG zelfs met 23%. Verpleegkunde op het hbo laat een vergelijkbare trend zien, met een daling van bijna 9% in twee jaar. De rest van de gemeten opleidingen blijft stabiel. Deze afname op beide niveaus zal op termijn leiden tot een nog grotere krapte.



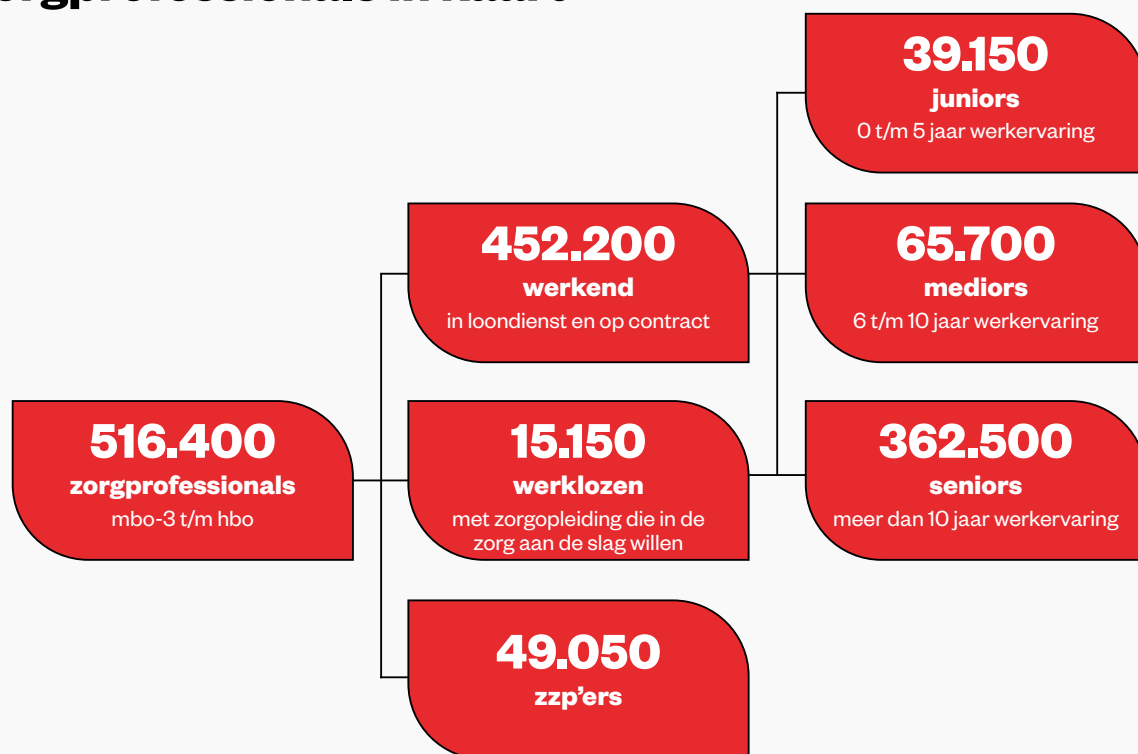
3

Zorgprofessionals in kaart

Als we kijken naar het aantal professionals in de zorgsector tussen 2022 en 2024, dan zijn er twee opvallende trends waar te nemen. De eerste is een sterke daling van het aantal junioren, van zo'n 60.000 naar minder dan 40.000. De verminderde instroom van jonge zorgprofessionals valt mogelijk te wijten aan het feit dat zij andere sectoren prefereren boven de zorg. De hoge werkdruk gaat niet gepaard met een bijpassend salaris, er zijn weinig doorgroeimogelijkheden, en opleidingen die te maken hebben met sport en ondernemerschap winnen aan populariteit. Als zorginstanties jonge werknemers aan zich willen binden, is het daarom goed om in te spelen op hun voorkeuren (hier valt meer over te lezen in hoofdstukken 3.3 en 3.4). Hoewel door natuurlijke doorstroom het aantal mediors en seniors wel iets gestegen is, lijkt het erop dat het personeelsbestand zal vergrijzen als de aanwas van jonge medewerkers stopt.

De tweede trend is een sterke toename van het aantal werklozen, van 8.800 naar 15.000, die wel aan de slag zouden willen gaan in de zorg. Dit is wellicht een gevolg van de mensen wiens contract niet is verlengd, of die slachtoffer zijn geworden van een reorganisatie (hier valt meer over te lezen in hoofdstuk 3.7). Al met al dragen deze factoren samen bij aan een afname van 13.000 zorgprofessionals (of 2,5%) in de afgelopen twee jaar. Met de algehele vergrijzing van de samenleving is dit een zorgwekkende ontwikkeling.

Zorgprofessionals in kaart



Bron: Intelligence Group, 2024



3.1

Zorgprofessionals in loondienst

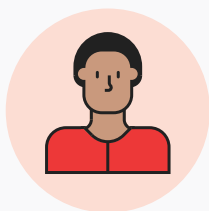
De gemiddelde zorgprofessional is een vrouw (84%) boven de 30 jaar (81%) en heeft meer dan 10 jaar werkervaring (77%). De grootste groep medewerkers is zelfs boven de 50 jaar oud (36%). Dit menselijk profiel heeft geen grote veranderingen doorgemaakt in de afgelopen drie jaar, al ligt het percentage junior medewerkers wel lager dan voorheen. Waar het percentage in 2022 nog 10% was, is dit in 2023 gedaald naar 9% en in 2024 naar 8%. Ook is de man-vrouwverhouding in de zorg constant gebleven, waardoor het potentieel voor meer mannelijke werknemers nog steeds aanwezig is.

Zorgprofessionals in loondienst

Geslacht

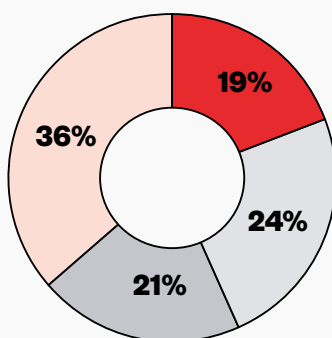


84% vrouw



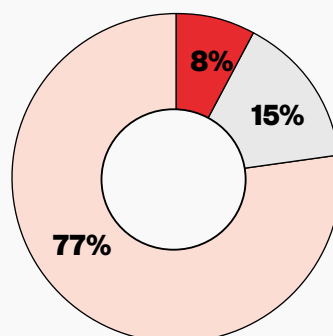
16% man

Leeftijd



- Tot 30 jaar
- 30 tot 40 jaar
- 40 tot 50 jaar
- 50 jaar en ouder

Werkervaring



- Junior
- Medior
- Senior

Bron: Intelligence Group, 2024

3.2

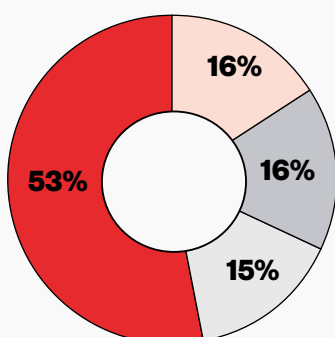
Arbeidsmarktgedrag zorgprofessionals

Meer dan de helft van de zorgprofessionals wordt nooit benaderd voor een nieuwe baan

De mate van concurrentie in het werven van schaars talent in de zorg blijft over de afgelopen jaren stabiel. De sourcingsdruk, oftewel het percentage mensen dat minimaal eens per kwartaal wordt benaderd door een recruiter, ligt op 31% in 2024. Een kleine meerderheid van de zorgprofessionals wordt zelfs nooit benaderd. Ter vergelijking: de sourcingsdruk van de Nederlandse beroepsbevolking (NBB) is 41%, met vooral het percentage mensen dat minimaal één keer per maand en één keer per week benaderd wordt substantieel hoger dan in de zorg. Dit suggereert dat er mogelijk afspraken gemaakt zijn tussen instanties om niet in dezelfde vijver te vissen, of talent bij elkaar weg te halen, maar in plaats daarvan gezamenlijk de vijver te vergroten.

Sourcingsdruk

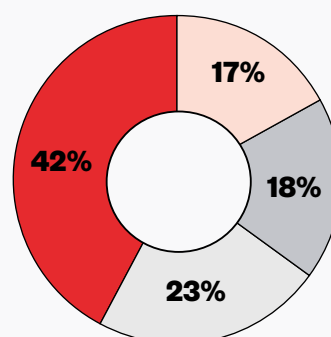
Zorgprofessionals



Sourcingsdruk
(Minimaal 1x per kwartaal)

31%

Nederlandse beroepsbevolking



Sourcingsdruk
(Minimaal 1x per kwartaal)

41%

Bron: Intelligence Group, 2024

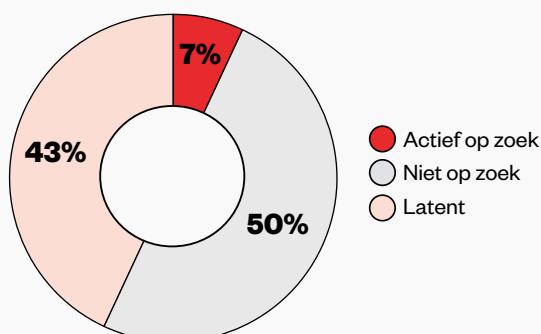


Zorgprofessionals zijn minder actief op de arbeidsmarkt en wisselen minder vaak van baan

Een lage sourcingsdruk impliceert dat weinig mensen zichzelf vindbaar maken op de arbeidsmarkt om überhaupt benaderd te worden, en dat blijkt ook uit de data: de activiteit op de arbeidsmarkt in de zorg ligt lager dan het Nederlands gemiddelde. Waar 7% van de professionals actief op zoek is naar een nieuwe baan, is dat 14% onder de Nederlandse beroepsbevolking, en 50% is helemaal niet op zoek naar een nieuwe baan, vergeleken met 42% van de Nederlands beroepsbevolking.

Qua baanwisselingen zijn zorgprofessionals dan ook behoorlijk honkvast, met het percentage dat van baan wisselt vrijwel hetzelfde door de jaren heen. In 2024 wisselde 20% van de beroepsbevolking van werkgever, terwijl dat in de zorg 14% was. Dit betekent dat een zorgprofessional gemiddeld 7,4 jaar (7 jaar en 5 maanden) bij dezelfde werkgever blijft, vergeleken met het gemiddelde van 5,0 jaar voor de Nederlandse beroepsbevolking. Ook interne mobiliteit ligt ietwat lager in de zorg, met 12% van de beroepsbevolking en 9% van de zorgprofessionals die een andere baan vonden bij dezelfde werkgever. Een verklarende factor bij deze resultaten is dat oudere werknemers minder geneigd zijn van baan te wisselen, terwijl jongeren een stuk mobieler zijn. Gezien het karakter van de zorg, blijven de meeste werknemers daardoor langer in hetzelfde werk.

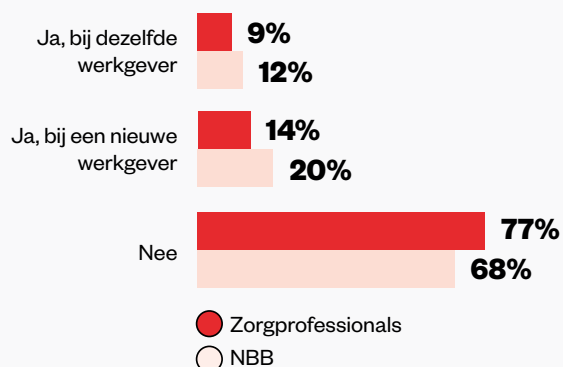
Arbeidsmarktactiviteit (2024)



Nederlandse beroepsbevolking:

Actief 14%, Niet op zoek 42%, Latent 45%

Baanwisselingen (2024)



Bron: Intelligence Group, 2024

Verloopcijfers in de zorg

Door de toenemende vergrijzing en een stijgende zorgvraag blijft een van de grootste en meest cruciale sectoren in Nederland onder druk staan. Personeelstekorten, een hoge werkdruk en de balans tussen werk en privé zijn al jaren terugkerende thema's. Toch kent de zorg ook een hoge mate van stabiliteit als het gaat om de gemiddelde duur van het dienstverband van professionals.

Uit recente cijfers van Intelligence Group, dat elk vakgebied op de arbeidsmarkt onderzocht op verloop, blijkt dat werknemers in het vakgebied Verpleging / Verzorging / Welzijn in 2024 gemiddeld 7 jaar bij dezelfde werkgever blijven. Dit is een stijging ten opzichte van 2023, waarin dit gemiddelde nog op 6,5 jaar lag. Hiermee is de zorgsector een van de meest honkvaste vakgebieden van Nederland en staat het op de derde plek in vergelijking tot andere vakgebieden. Alleen mensen die werken in transport en in de productiesector blijven langer bij dezelfde werkgever. Een belangrijke nuance hierin is het verschil tussen mannen en vrouwen in de zorg. Vrouwen blijven gemiddeld langer bij hun werkgever (7,2 jaar, oftewel 7 jaar en 2 maanden) dan mannen (6,0 jaar). Ook blijven werknemers met een (v)mbo-diploma langer bij dezelfde werkgever (7,9 jaar), dan mensen met een hbo+-diploma (5,6 jaar).

Naast de relatief lange gemiddelde diensttijd is ook de verhouding tussen externe en interne mobiliteit opvallend. De externe mobiliteit – werknemers die overstappen naar een andere werkgever – blijft hoger dan de interne mobiliteit, waarbij medewerkers binnen dezelfde organisatie een andere functie krijgen. In de zorg ligt deze verhouding op 1,4. Dit betekent dat er per interne overstap 1,4 medewerkers extern van baan wisselen.

Dit betekent echter niet dat zorgprofessionals juist veel van baan wisselen binnen dezelfde organisatie. Ook interne mobiliteit ligt met 10% in 2024 lager dan de meeste andere vakgebieden. Hiermee lijkt het er dus op dat professionals in de zorg vooral dezelfde baan aanhouden over tijd.

In vergelijking met andere sectoren blijft het personeelsbestand in de zorg dus behoorlijk stabiel, maar de cijfers tonen aan dat de sector niet immuun is voor de uitdagingen op de arbeidsmarkt. De stijging van de gemiddelde diensttijd is een positief signaal, maar moet gepaard gaan met structurele verbeteringen om ook op lange termijn de sector aantrekkelijk te houden voor nieuw en bestaand personeel. Zeker het gebrek aan interne mobiliteit kan wellicht een afknapper zijn voor jongere professionals, die graag op zoek zijn naar afwisseling, uitdaging en opleidingsmogelijkheden binnen hun beroep.

Voor wie het originele rapport 'Verloopcijfers 2024' over mobiliteit en retentie wil lezen, kan deze downloaden via de website van de Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie.
(bron: <https://www.academievoorarbeidsmarktcommunicatie.nl/download/download-rapport-verloopcijfers-2024/>).



3.3

Belangrijke pullfactoren

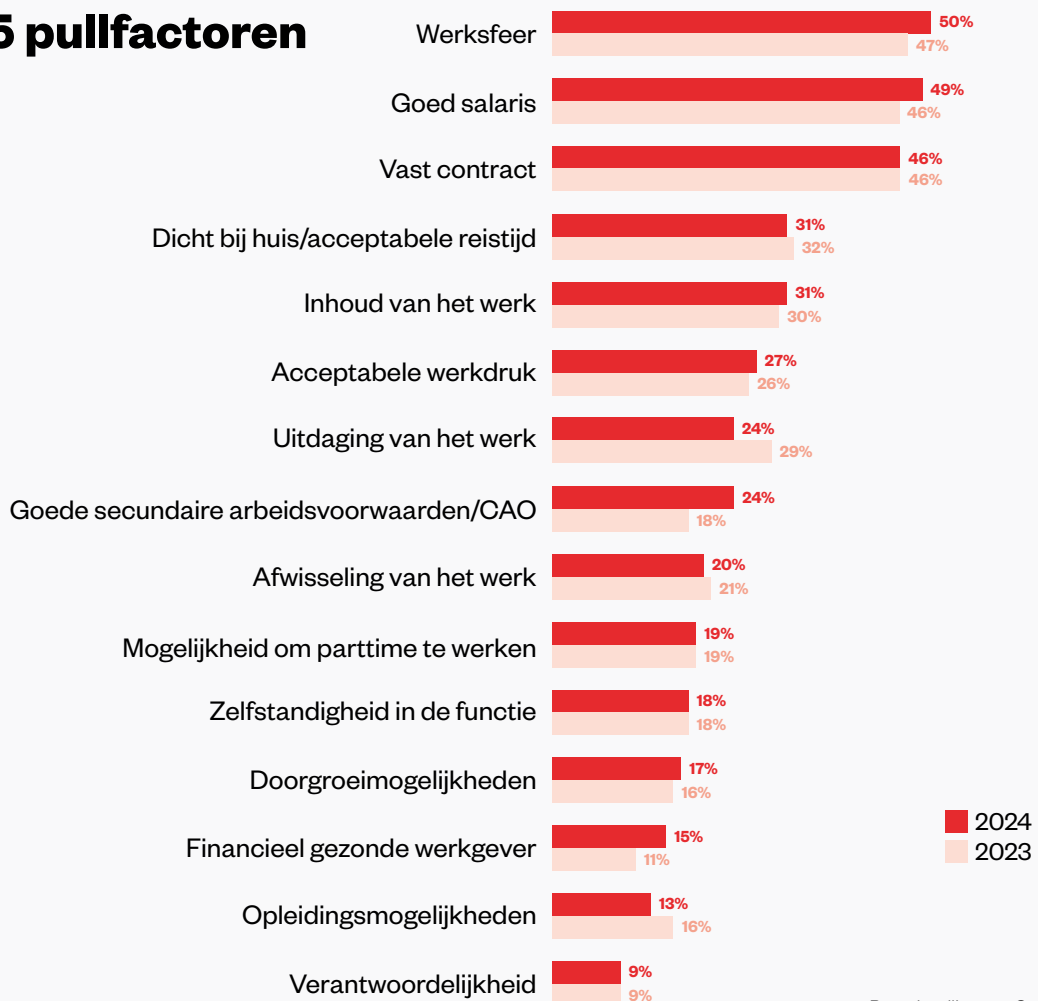
De twee belangrijkste aspecten bij het kiezen van een baan stijgen gezamenlijk

Over de afgelopen jaren is de werksfeer de belangrijkste pullfactor gebleven voor zorgprofessionals (50%), met een goed salaris dat daar kort achter volgt (49%). Hoewel het salaris een flinke vlucht heeft genomen, is het (nog) niet de belangrijkste factor, ondanks eerdere voorspellingen dat dit wel zou gaan gebeuren. In vorige jaren behoorde een vast contract ook tot deze koplopers, maar eerdergenoemde factoren nemen nu samen de leiding, terwijl het belang van een vast contract hetzelfde blijft.

Toenemende focus op financiële stabiliteit

Hoewel de sector weinig grote veranderingen kent in het personeelsbestand, is er wel één duidelijke verschuiving waar te nemen in wat werknemers belangrijk vinden bij het kiezen van een baan, namelijk financiële zekerheid. Niet alleen is het salaris belangrijker geworden, maar ook goede secundaire arbeidsvoorwaarden (24%) en de financiële gezondheid van de werkgever (15%) winnen aan prioriteit. Door economische onzekerheid en de stijgende kosten van levensonderhoud in de afgelopen drie jaar, lijken professionals meer waarde te hechten aan financiële stabiliteit binnen hun werk.

Top 15 pullfactoren



Bron: Intelligence Group, 2024



Verder is de behoefte aan opleidingsmogelijkheden, en de uitdaging in het werk, iets afgenomen, wat waarschijnlijk te wijten valt aan het kleinere aantal junioren in de zorg, dat doorgaans meer waarde hecht aan doorgroeimogelijkheden.

Leeftijdsgroepen vinden verschillende dingen belangrijk

Niet iedere werknemer hecht evenveel belang aan dezelfde factoren bij het kiezen van een werkgever. Aangezien de zorgsector vergrijst, en je als organisatie in moet spelen op het werven (en behouden!) van verschillende doelgroepen, helpt het om inzicht te krijgen in wat elke individuele leeftijdsgroep belangrijk vindt. Om dit te doen is de waardering van pullfactoren hieronder uitgesplitst op basis van leeftijd. Wat bij professionals onder de 25 opvalt, behalve voor de hand liggende aspecten zoals opleidingsmogelijkheden, is hun zoektocht naar groei, uitdaging en afwisseling, maar tegelijkertijd ook een acceptabele werkdruk. Voor jongeren is een vast kader dus belangrijk, zodat zij tijd overhouden voor zichzelf, maar zich op het werk ook kunnen ontplooien en gevarieerde taken hebben. Oudere werknemers kiezen liever voor stabiliteit, met een grotere voorkeur voor vaste contracten en werk dichtbij huis.

Top 15 pullfactoren

	Tot 25	25-35	35-45	45-55	55+
Werksfeer	57%	45%	49%	53%	50%
Goed salaris	48%	50%	53%	50%	43%
Acceptabele werkdruk	36%	24%	29%	21%	29%
Vast contract	36%	46%	45%	49%	52%
Uitdaging van het werk	36%	27%	22%	24%	19%
Doorgroeimogelijkheden	29%	26%	15%	9%	11%
Afwisseling van het werk	29%	17%	21%	20%	18%
Inhoud van het werk	23%	26%	28%	36%	32%
Goede secundaire arbeidsvoorwaarden/CAO	20%	23%	23%	24%	24%
Opleidingsmogelijkheden	20%	16%	18%	13%	8%
Dicht bij huis/acceptabele reistijd	20%	28%	30%	36%	33%
Zelfstandigheid in de functie	12%	18%	19%	19%	20%
Deskundig team en management	11%	6%	8%	7%	9%
Goed bereikbaar met openbaar vervoer	11%	6%	2%	3%	3%
Verantwoordelijkheid	11%	8%	9%	10%	9%

Bron: Intelligence Group, 2024

3.4

Arbeidsvoorwaarden

13e maand nu alleen op kop als belangrijkste arbeidsvoorwaarde

Waar in eerdere jaren nog een top 2 zichtbaar was als het ging om arbeidsvoorwaarden, is de 13e maand in 2024 duidelijk de meest belangrijke factor voor zorgprofessionals (46%). Dit is niet verrassend gezien de groeiende voorkeur voor financiële compensatie. Verder nemen de pensioenregeling (39%) en onregelmatigheidstoeslag (37%) enigszins in belang af. Professionals kiezen vaker voor een betere balans tussen werk en privé binnen hun vaste contract, in plaats van voor structurele toeslagen. De stijging in de voorkeur voor flexibele werktijden (39%) weerspiegelt deze trend hiermee dan ook.

Top 15 arbeidsvoorwaarden



Bron: Intelligence Group, 2024



Generatieverschillen

Ook hebben we gekeken naar de verschillen tussen de leeftijdsgroepen als het gaat om de wensen en voorkeuren qua arbeidsvoorwaarden. Als we kijken naar hoe verschillende leeftijdsgroepen de arbeidsvoorwaarden waarderen, zijn jonge werknemers vooral blij met studie- en opleidingsbudget, en veel vrije tijd of vakantiedagen. Dit sluit aan bij het vorige hoofdstuk, waar ontwikkeling op het werk samen met vrije tijd ook al centraal stonden. Oudere werknemers letten vooral op hun pensioenregeling en goede (ARBO) werkomstandigheden.

Top 15 arbeidsvoorwaarden

	Tot 25	25-35	35-45	45-55	55+
13e maand	45%	50%	51%	45%	43%
Onregelmatigheidstoeslag/overwerkvergoeding	43%	35%	38%	42%	43%
Reiskostenvergoeding	42%	50%	38%	45%	42%
Studie- en opleidingsbudget	41%	28%	27%	18%	10%
Veel vrije tijd/vakantiedagen	40%	29%	41%	27%	26%
Flexibele werktijden	34%	38%	40%	49%	34%
Pensioenregeling	33%	25%	35%	40%	62%
Goede werkplekken/werkomstandigheden (ARBO)	24%	20%	19%	18%	35%
Goede parkeergelegenheid dichtbij het werk	14%	17%	12%	10%	16%
Vaste onkostenregeling	9%	5%	6%	7%	10%
Arbeidsongeschiktheidsverzekering	9%	12%	7%	11%	10%
Laptop/tablet/telefoon van de zaak	9%	7%	9%	7%	4%
Regelen van zorgtaken binnen werktijd	8%	9%	11%	10%	9%
Mogelijkheid om thuis te werken	8%	15%	12%	8%	9%
Opnemen van (extra) ouderschapsverlof/zorgverlof	6%	15%	5%	5%	1%

Bron: Intelligence Group, 2024

3.5

Sollicitatieprocedure

Snelheid, persoonlijkheid en gelijkwaardigheid belangrijkst bij een sollicitatie

Als het gaat om wat werkzoekenden in de zorg belangrijk vinden in het sollicitatieproces, hechten de meesten waarde aan snelheid en efficiëntie, met 44% die een korte sollicitatieprocedure waardeert. Daarna volgen als gedeeld nummer 2 persoonlijke feedback en het zijn van een gelijkwaardige gesprekspartner (beide 40%).

Top 10 belangrijke aspecten in het sollicitatieproces



Bron: Intelligence Group, 2024



Naast deze top 3 groeit ook de vraag naar eenvoudige online sollicitaties, en hebben sollicitanten minder behoefte aan lange feedbackloops of uitgebreide updates. Door het grote aanbod van vacatures hebben mensen veel opties, en kiezen zij daarom vaker voor degenen met een laagdrempelig sollicitatieproces. Tegelijkertijd neemt de behoefte om zichzelf te presenteren af naar 36%. Dit suggereert dat kandidaten verwachten dat werkgevers hen goed leren kennen zonder uitgebreide zelfpromotie.

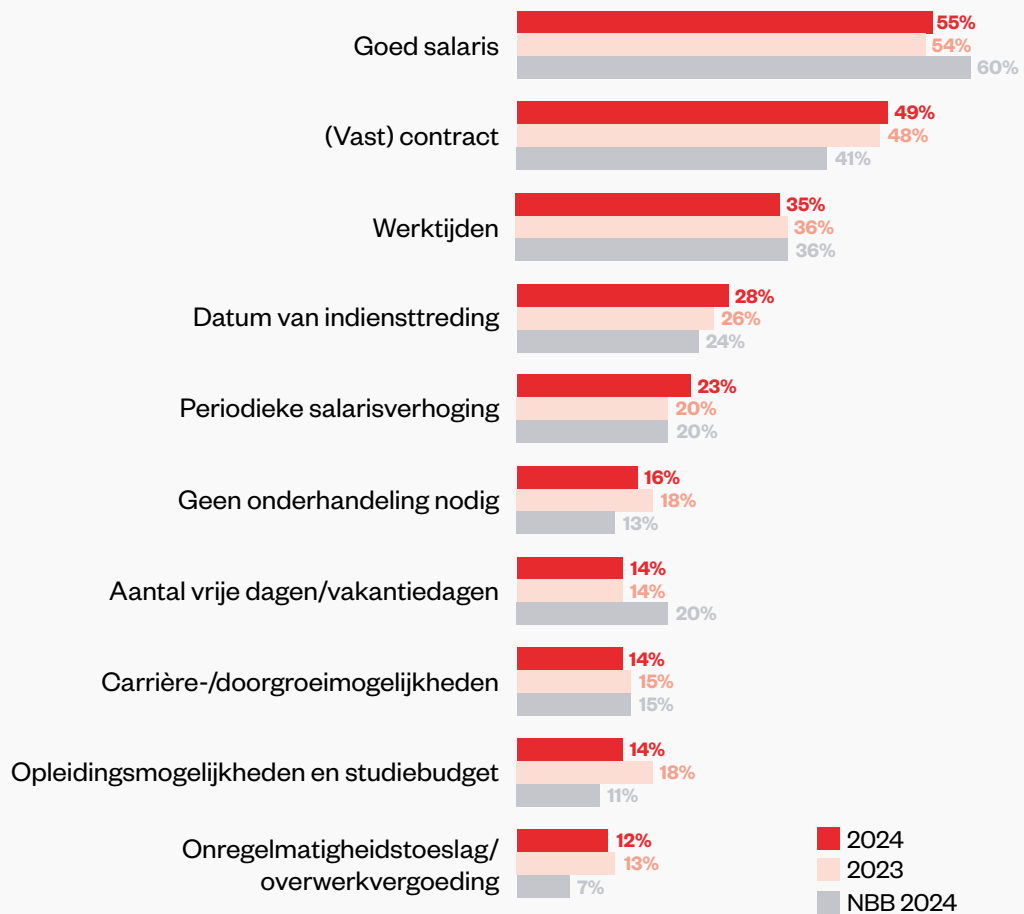
Vergeleken met de Nederlandse beroepsbevolking ligt zorgpersoneel grotendeels op dezelfde lijn. Wel hecht zorgpersoneel iets meer waarde aan het online solliciteren en met vakgenoten kunnen praten, en worden ontmoetingen met de hiring manager minder belangrijk geacht.

Zorgpersoneel onderhandelt meest over loon, contract en werktijden

Op de vraag of baanzoekers ergens over onderhandelen bij het solliciteren, is een flinke stijging te zien op het gebied van een goed salaris, wat nu verreweg de meest genoemde factor is (55%). In 2022 was dit nog 44%. Zorgprofessionals krijgen meer en meer door hoeveel ze waard zijn en durven door de krapte ook meer te vragen voor hun diensten. Daarachter blijven een vast contract (49%), de werktijden (35%) en de datum van indiensttreding (28%) stabiel populair. Het thema van inflatie werkt ook door in het percentage dat een periodieke salarisverhoging wil (23%), evenals het aantal mensen dat helemaal niet onderhandelt, waardoor deze factor licht is gedaald (16%).

De zorgsector verschilt op een paar relevante punten met de Nederlandse beroepsbevolking. Baanzoekers in de zorg onderhandelen vaker over een vast contract en de datum van indiensttreding, en ondanks het feit dat het een maatschappelijk breed besproken thema is, minder over het salaris en het aantal vrije dagen.

Top 10 onderhandelingsonderwerpen



Bron: Intelligence Group, 2024



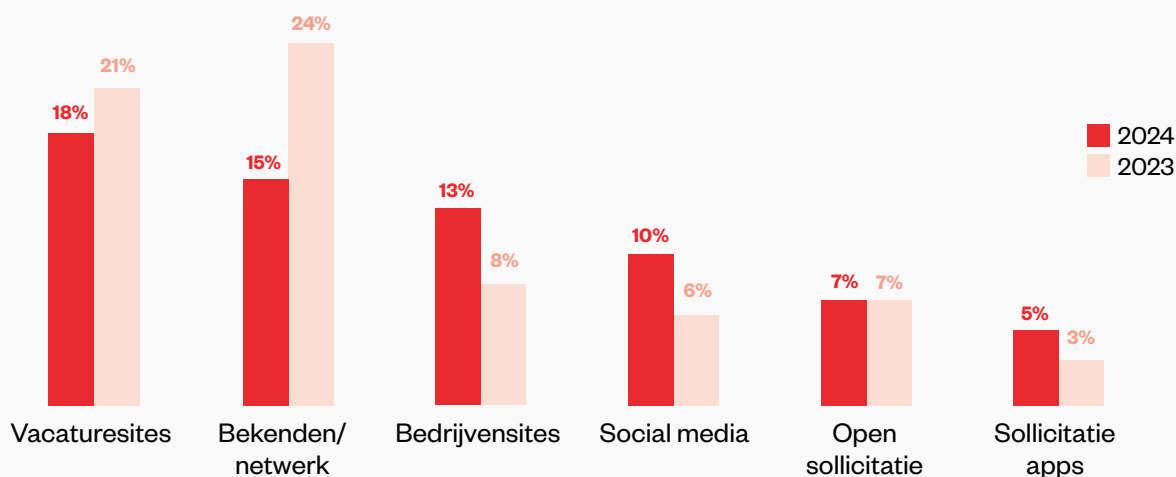
3.6

Kanalen voor het vinden van een baan

De manier waarop zorgpersoneel werk vindt, verandert zichtbaar. Vacaturesites en het eigen netwerk, die traditioneel de meest gebruikte kanalen waren, verliezen terrein, met het percentage dat hun werk via een vacaturesite heeft gekregen dalende van 21% in 2023, naar 18% in 2024. Leads die via bekenden komen vertegenwoordigen nu nog maar 15%, vergeleken met 24% in 2023.

Deze daling wordt deels opgevangen door de toename in het gebruik van bedrijvensites, van 8% naar 13%. Zorginstellingen investeren steeds meer in hun eigen 'werken bij'-websites en hun werkgeversmerk, waardoor werkzoekenden direct bij organisaties solliciteren in plaats van bij externe wervingsplatforms. Ook social media wordt meer gebruikt om werk te vinden (van 6% naar 10%). Al met al wordt werk op meer manieren gevonden dan eerst.

Top 6 baanvindkanalen



Bron: Intelligence Group, 2024

HR in de zorg: daadkracht, werkgeluk en strategische keuzes

Interview met Laura Hielkema, Directeur Mens & Organisatie bij GGZ Delfland

Oorspronkelijk wilde Laura psychologie gaan studeren. Via personeelswetenschappen kwam ze het HR-vak in. Sinds november 2024 is zij directeur Mens & Organisatie bij GGZ Delfland en is ze een beetje terug bij haar oorspronkelijke droom. Via Compagnon kwam ze in het interim vak terecht. Na veel ervaring als HR-businesspartner in vooral retail en zorg maakte ze de overstap naar HR-manager. Toen ze aan de opdracht bij GGZ Delfland begon als interim HR-manager was de verwachting dat dit voor 3 maanden zou zijn. Al snel realiseerde zij zich dat het vraagstuk waar de organisatie voor stond niet om een manager vroeg, maar om een positie in het directieteam. Voor Laura zit het verschil erin dat je als directeur meer en eerder kan sturen en meer overzicht hebt in wat er nodig en gewenst is. Toen deze vacature daadwerkelijk werd opengesteld, sprak deze haar dusdanig aan dat ze besloot te solliciteren. En nu mag Laura zich Directeur Mens & Organisatie noemen, waarmee ze afscheid neemt van zo'n 15 jaar interim werken.

Werkgeluk als uitgangspunt

Laura merkt op dat het met deze krapte op de arbeidsmarkt belangrijker dan ooit is een uitstekend werkgever te zijn. Het vergroten van werkgeluk is de motor. Medewerkers worden daarom uitgenodigd om mee te denken over verbeteringen in het werk en leuke dingen in de organisatie, zodat deze breed gedragen worden door de hele organisatie heen en niet worden bedacht in een soort ivoren toren. Zo is er een wens tot het organiseren van hondendagopvang voor medewerkers, die leidt tot een win-win situatie: fijn voor collega's met een hond én een mogelijkheid voor cliënten om de honden te verzorgen, knuffelen en met ze te wandelen. Het is de bedoeling dat medewerkers in de loop van dit jaar bij een coach terecht kunnen die samen met hen kijkt hoe zij hun besteedbaar inkomen kunnen vergroten. Er komt meer aandacht voor het voorkómen van verzuim, door medewerkers die spanning ervaren in een vroeg stadium te begeleiden, bijvoorbeeld met behulp van VR.

Laura vraagt medewerkers zich uit te spreken over wat zij het liefste doen, want daar ligt hun kracht. Vervolgens kan de puzzel gelegd worden tussen wat er nodig is en wie waar het beste tot zijn recht komt. Ze gaat de locaties van GGZ Delfland langs en stelt dan steeds de vraag; "als je nou één ding kon veranderen als medewerker aan de organisatie, wat zou je dan willen doen?"

Een andere kijk op recruitment en behoud

Wat werken bij GGZ Delfland voor haar zo leuk maakt, naast de mensen die er werken en de relevante maatschappelijke opgave, is hoe er omgegaan wordt met ideeën. Heb je een idee? Ga maar doen. "Dit staat niet alleen in onze vacatures, maar het is ook écht zo." Zo kreeg Laura ruimte om de recruitment afdeling anders in te richten en nam ze inzetbaarheidscoaches aan om het verzuim te verlagen. Daarnaast wordt een andere manier van roosteren onderzocht en is er een interne flexpool opgezet. "Eigenlijk is er afgelopen jaar al zo ontzettend veel gebeurd. Er zijn veel vacatures ingevuld, wat voor iedereen heel plezierig is, zeker nu er sinds 1 januari vrijwel niet meer met zzp-ers wordt gewerkt in het primaire proces. Het verzuim ligt inmiddels onder dat van het jaar ervoor en onder het gemiddelde in de branche. Er is meer samenwerking tussen P&O en het Leerhuis, wat samen de afdeling Mens & Organisatie vormt."

Onderdeel van de recruitmentstrategie is het anders kijken naar sollicitaties. "Eigenlijk willen we geen enkele sollicitant afwijzen." Het gaat vooral om de juiste instelling. Past het nog niet, dan kijken we samen welke scholing bij je past, zodat je wel bij ons kan komen werken, vertelt Laura. Voor medewerkers is er



loopbaanadvies beschikbaar, om zo niet alleen aan de instroom te werken, maar vooral ook het behoud te stimuleren. Daarnaast wordt op het Leerhuis door de praktijkopleiders gewerkt aan een stagebureau waar alle vragen “van binnen en van buiten” samenkomen.

Om meer zicht te krijgen op waarom medewerkers de organisatie verlaten, wordt er meer aandacht gegeven aan exit interviews. Eerder konden vertrekkende medewerkers een exit interview aanvragen bij HR. Voortaan worden alle vertrekkende medewerkers gebeld over een exit interview. Dit geeft waardevolle inzichten in vertrekredenen en mogelijke verbeterpunten. Ook speelt Laura met het idee om het MTO vaker en simpeler af te nemen. “Zodat we echt kunnen zien of we nou de goede kant opgaan.”

Regie op roosteren en inhuur

Een ander belangrijk thema binnen GGZ Delfland is het inhuurbeleid, dat door de aankondiging van de handhaving op de wet DBA, versneld onder de loop genomen is. GGZ Delfland werkt met een aantal (na aanbesteding geselecteerde) uitzendbureaus, waarbij centraal georganiseerd wordt welke uitzendkrachten, waar ingezet worden. Dit heeft geleid tot een meer efficiënte en stabiele personeelsinzet en tot kostenreductie. Het noodscenario, dat voor de zekerheid in beeld was gebracht, bleek niet nodig te zijn. Wat nu staat is een solide basis. In april vindt, vanuit horizontaal toezicht, een eerste gesprek met de Belastingdienst plaats. Dat GGZ Delfland snel heeft kunnen schakelen komt mede door de gezamenlijke aanpak, waarbij een groep medewerkers uit de hele organisatie werd uitgenodigd mee te denken over hoe de stop op inzet van zzp'ers per 1 januari 2025 zou kunnen worden opgevangen. Vanuit alle ideeën is een top 5 samengesteld met als uitgangspunt wat de maatregel aan FTE zou opleveren en hier is uitvoering aan gegeven.

Daarnaast is er kritisch gekeken naar de functiemix. GGZ Delfland heeft geanalyseerd welke taken bijvoorbeeld echt door psychiaters moeten worden uitgevoerd en welke door andere professionals kunnen worden opgepakt. Voor medewerkers op niveau 3 is plaats gemaakt, wat aantrekkelijk is voor mensen uit bijvoorbeeld de VVT, omdat bij de GGZ het werk fysiek minder zwaar is.

HR van de toekomst: data en strategische impact

Laura ziet dat HR steeds steeds meer een strategische plek krijgt in de organisatie, ondersteund door data-analyse en benadrukt ook de faciliterende rol, waarbij leidinggevend en klantgericht worden ondersteund. “We hebben een prachtig vak van waaruit we veel kunnen betekenen voor de hele organisatie.” Laura vindt het belangrijk dat mensen zichzelf durven te zijn, plezier hebben in hun werk en dat er ruimte is voor diversiteit. Onze eigen young professional, Amanda Korevaar is als trainee bij GGZ Delfland, waarbij ze onder andere een rol heeft gespeeld in het analyseren van het MTO en het actualiseren van het inhuurbeleid. “Dat we een trainee op een specifiek project met duidelijk doel in konden zetten, gaf focus op het gewenste resultaat. We zijn heel blij met haar.”

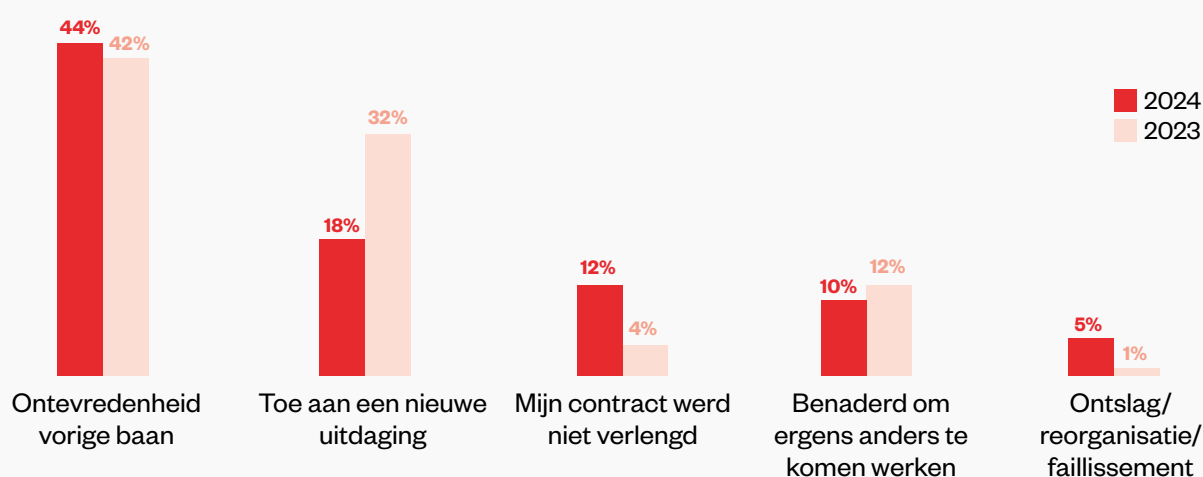
Laura is trots op wat het team de afgelopen maanden heeft bereikt en kijkt vol vertrouwen naar de toekomst. Over een jaar hoopt ze vooral dat M&O als een toegankelijke en positieve afdeling wordt gezien in de organisatie, waar wordt gelachen en waar mensen makkelijk aankloppen. “Onze taak als leidinggevend is om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen. Als we dat goed doen, maken we écht impact.”

“Mensen zeggen vaak dat de zorg stroperig is, maar als ik zie wat we hier in de afgelopen maanden voor elkaar hebben gekregen, is dat alles behalve stroperig.”

Reden voor baanwisseling

De belangrijkste reden voor een baanwisseling in de zorg blijft onvrede over de vorige baan. Opvallend is dat een stuk minder mensen een nieuwe uitdaging noemen als basis om te wisselen (van 32% in 2023 naar 18% in 2024). Daarnaast zien we dat contractbeëindigingen (van 4% naar 12%) en ontslag of reorganisatie (van 1% naar 5%) vaker zijn aangegeven in 2024 dan in 2023. Als gevolg van de coronapandemie zijn veel tijdelijke contracten uitgegeven, die nu verlopen zijn. Het feit dat medewerkers steeds vaker overstappen uit noodzaak in plaats van door ambitie, is een bijzondere ontwikkeling.

Top 5 motivatie baanwisseling



Bron: Intelligence Group, 2024

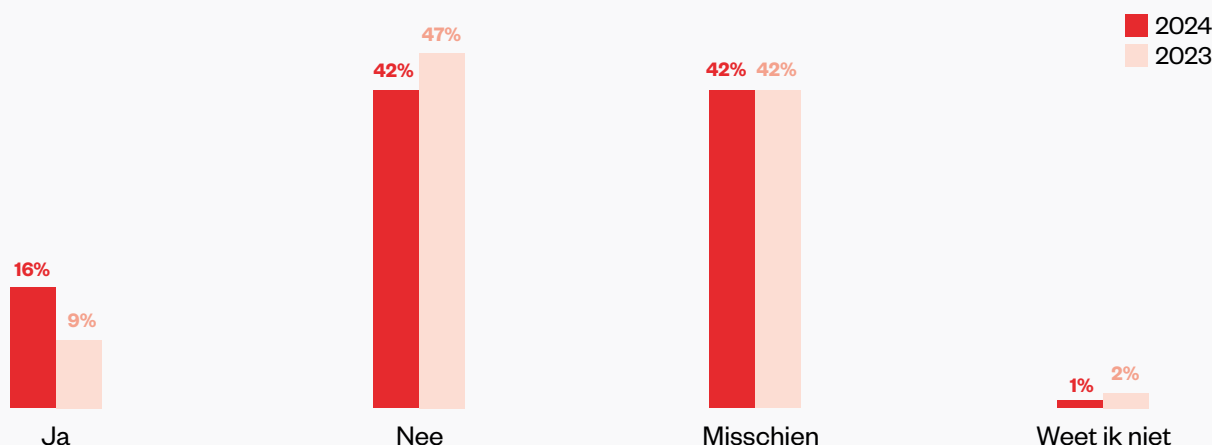


3.8

Terug in loondienst?

De handhaving van de Wet DBA is een van de meest actuele onderwerpen die het personeelsbestand in de zorg zal beïnvloeden. Met het grote aantal zelfstandigen in de sector is het niet verrassend dat werkgevers deze mensen in 2025 graag permanent aan hen wil binden. Uit dit onderzoek van Intelligent Group blijkt dat steeds meer zzp'ers dit ook zien zitten, met 16% dat graag in loondienst wil komen werken, vergeleken met 9% in 2023. Voor deze gegevens is breder gekeken naar het vakgebied Verpleging / Verzorging / Welzijn.

Zzp'ers die terug in loondienst willen



Bron: Intelligence Group, 2024

Om deze zelfstandigen te binden moeten werkgevers echter wel op hen inspelen, door te kijken naar de voorwaarden die zij belangrijk vinden. Zelfstandigen die in loondienst willen hechten aanzienlijk meer waarde aan werksfeer (42%), waardering voor hun werk (37%) en de deskundigheid van het team en de opdrachtgever (28%) dan degenen die zelfstandig willen blijven. Daarnaast zijn goede betaalcondities (33%) en de mogelijkheid om parttime te werken (19%) voor deze groep belangrijkere factoren. Aan de andere kant geven de zzp'ers die zelfstandig willen blijven vaker de voorkeur aan een goed uurtarief (56%), de inhoud van de opdracht (36%), acceptabele reistijden (36%) en uitdaging in de opdracht (29%). Dit betekent dat organisaties die zich in hun werving richten op werksfeer, waardering en teamverband meer kans hebben om de zzp'ers te verleiden die graag de overstap willen maken.

Top 15 pullfactoren



Bron: Intelligence Group, 2024



HR-traineeship in de zorg: een waardevolle ervaring

Interview met Amanda Korevaar, HR-trainee Compagnon, op opdracht bij GGZ Delfland

Amanda heeft de zorg altijd erg leuk gevonden. Ze is in september 2024 gestart aan het 2-jarige traineeship bij Compagnon. Haar eerste opdracht is in de zorg, bij GGZ Delfland. Tijdens haar studie had ze twee bijbanen in de zorg en deed ze onderzoek naar de invloed van werkgeluk op het behoud van medewerkers. Voor haar is het vooral een “gevoelsdingetje”; het gevoel echt ergens aan bij te dragen.

Na het afronden van haar master HR Verandermanagement was Amanda nog niet uitgeleerd. Het HR-traineeship van Compagnon bood haar de kans om direct aan de slag te gaan én zich verder te ontwikkelen. Haar eerste opdracht bracht haar bij GGZ Delfland, waar ze onder andere aan de slag is gegaan met het actualiseren van beleidsstukken, met speciale aandacht voor het zzp-vraagstuk.

Ook bij GGZ Delfland ervaart Amanda de effecten van de krappe arbeidsmarkt in de zorg, zowel in het primaire proces als binnen HR. In de waan van de dag is het een uitdaging om ad-hoc acties te overstijgen en tot een strategisch plan te komen. Soms voelt het als “brandjes blussen”, wat begrijpelijk is gezien de grote uitdagingen in de sector. De trainingen over persoonlijk leiderschap, onderdeel van het traineeship, helpen haar hierbij. Ze stimuleren haar om proactief te handelen en eigenaarschap te nemen.

De toekomst van HR

Over de toekomst van HR in de zorg verwacht Amanda dat HR Analytics en AI een grotere rol gaan spelen. De zorg is mensenwerk, waardoor beslissingen vaak op gevoel worden genomen. Door data beter te benutten, kunnen HR-professionals hun keuzes sterker onderbouwen en sneller inspelen op ontwikkelingen.

Amanda is erg enthousiast over haar opdracht en heeft al veel geleerd bij GGZ Delfland. Ze ziet zeker een toekomst voor zichzelf in de zorg. Ze raadt organisaties aan om trainees in te zetten, niet alleen om bij te dragen aan de ontwikkeling van young professionals, maar ook vanwege de frisse blik en onderzoekende houding die zij meebrengen. Daarnaast voelt ze zich gesteund door de kennis en het netwerk van Compagnon en het Ontwikkelhuis, waarmee ze waardevolle inzichten de organisatie inbrengt. “Als trainee neem je een hele achterban mee,” zegt Amanda. “Door de ondersteuning van Compagnon en het Ontwikkelhuis kan ik niet alleen kennis opdoen, maar deze ook terugbrengen naar de organisatie.”

Tot slot benadrukt Amanda hoe interessant de zorg is voor HR-professionals. “Ik heb altijd veel respect gehad voor zorgmedewerkers. Mijn halve familie werkt in de zorg.” Ze ziet kansen voor HR om bij te dragen aan het verminderen van werkdruk. “Zorgmedewerkers zetten zichzelf vaak op de tweede plaats. Aan HR de uitdaging om hen juist op de eerste plaats te zetten.”



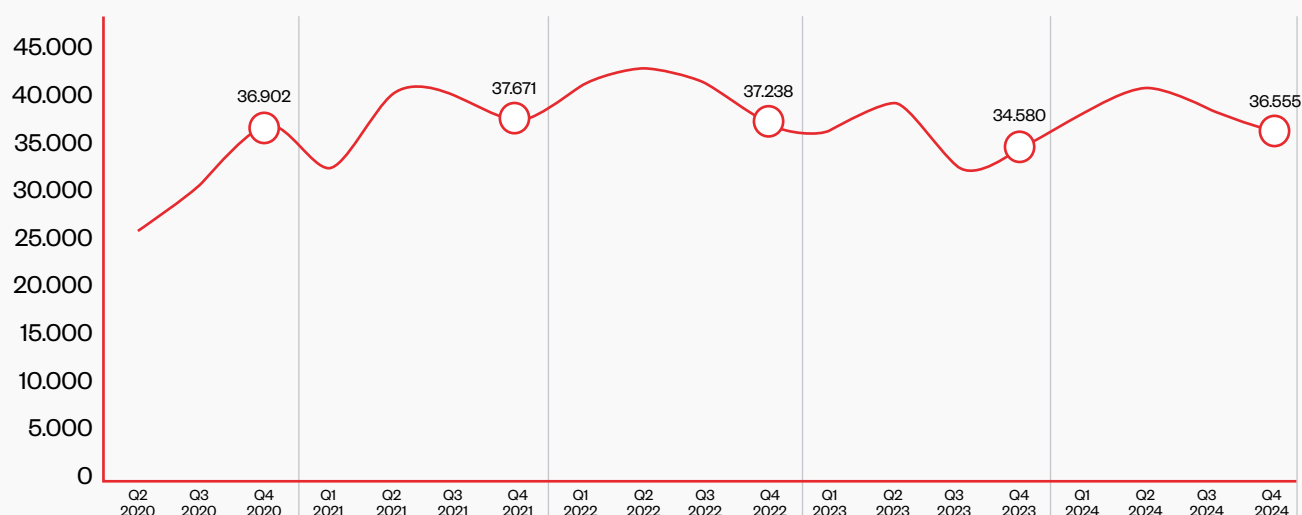
4

Vacatureontwikkeling

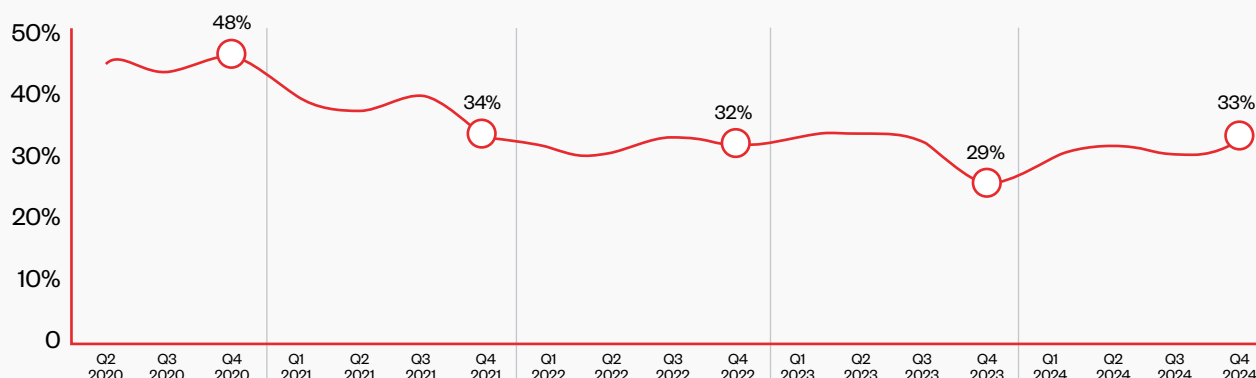
In het laatste kwartaal van 2024 waren er meer dan 36.500 openstaande vacatures in de zorgsector. Hoewel het aantal vacatures sinds het begin van de coronapandemie permanent omhoog is gegaan, heeft zich een kleine daling ingezet vergeleken met de piek van 2022, met een stabilisatie tussen de 34.000 en 37.000 in de laatste kwartalen van de afgelopen drie jaar.

Het aandeel intermediairs in de totale vraag is flink geslonken in de afgelopen vijf jaar, maar laat wel weer een stijgende lijn zien in 2024, van 29% naar 33% aan het eind van het jaar. Werkgevers hebben duidelijk meer de regie in eigen hand genomen en hun eigen recruitment geprofessionaliseerd. De recente stijging zou verklaard kunnen worden door kortlopende opdrachten die nog snel werden uitgezet voordat de Wet DBA gehandhaafd zou worden.

Vacatureontwikkeling



Aandeel intermediairs in de totale vraag



Bron: Jobfeed

**4.1**

Vacaturedruk

De vacaturedruk in de zorg blijft extreem hoog, met een ratio van 5:1, wat betekent dat er vijf vacatures per actieve baanzoeker zijn. In 2024 waren er rond de 154.000 openstaande vacatures, terwijl het aantal actieve baanzoekers slechts op 32.700 lag. Wel is de krapte iets afgenomen vergeleken met 2023, toen er 11.000 meer vacatures openstonden voor ongeveer hetzelfde aantal baanzoekers. Ondanks deze afname blijven nieuwe werknemers in de zorg zeer schaars.

Vacaturedruk



32.700
actieve baanzoekers



154.150
vacatures in de
afgelopen 12 maanden

Vacaturedruk

5:1

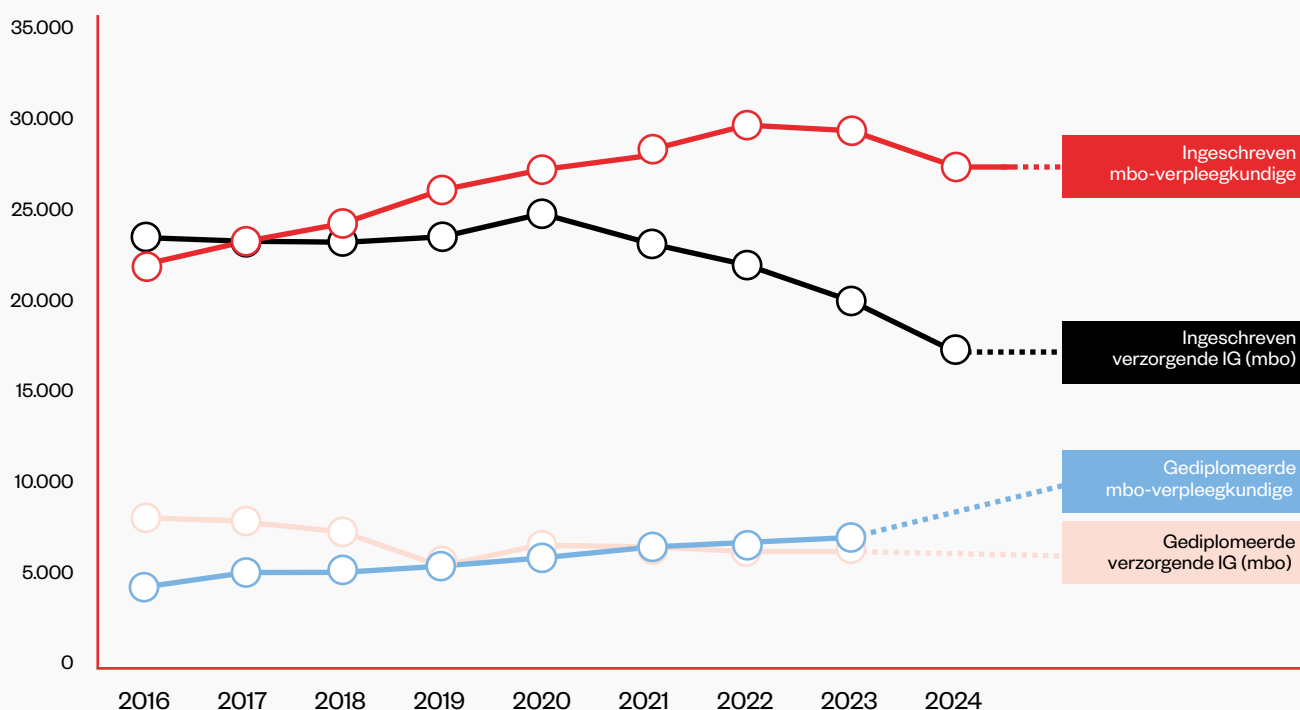
Zeer schaars

5

Instroom vanuit het mbo

Waar in 2022 de stijgende trend van het aantal inschrijvingen voor mbo-opleidingen maar bleef doortrekken, is deze nu veranderd in een daling, met ongeveer 2.200 minder inschrijvingen in 2024 voor de opleiding tot verpleegkundige ten opzichte van 2022, en zelfs 5.000 minder voor verzorgende IG. Wel is te zien dat vergeleken met vóór de pandemie, het aantal verpleegkundigen in opleiding structureel hoger is geworden. Verder steeg het aantal gediplomeerden in 2023 licht, en laat verder een stabiele trend zien.

Aantal mbo-gediplomeerden en mbo-ingeschrevenen



Bron: CBS



5.1

Instroom vanuit onderwijs mbo - regionaal

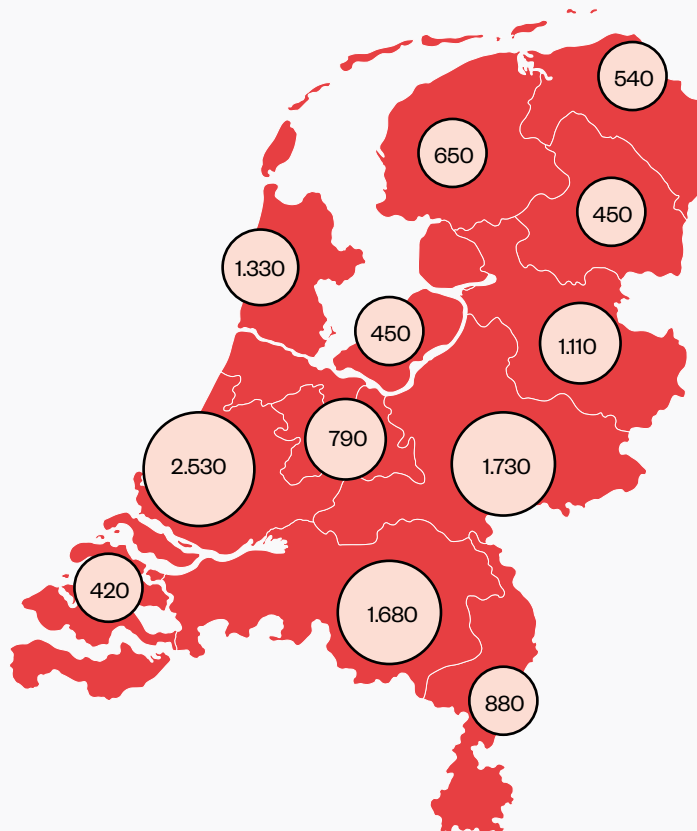
De grootste instroom van mbo-geëdiplomeerden komt uit Zuid-Holland (2.530), gevolgd door Gelderland (1.730) en Noord-Brabant (1.680).

Aantal mbo-geëdiplomeerden 2023 per provincie

Top 5 opleiders met grootste stroom geëdiplomeerden mbo

- 1 Firda
- 2 ROC Mondriaan
- 3 Albeda
- 4 Talland College
- 5 ROC Midden Nederland

Zij zijn samen goed voor 27% van de nieuwe mbo-instroom op de arbeidsmarkt.



Bron: CBS & DUO

HR van morgen: Leiderschap, ontwikkeling en impact

Interview met Sonja Bakker, Founder en eigenaar van Het Ontwikkelhuis.

In de dynamische wereld van de zorg is het vinden en behouden van geschikt personeel een groeiende uitdaging. Een uitdaging waarin HR ook een belangrijke rol speelt. De krapper wordende arbeidsmarkt vraagt om andere oplossingen en om anders te kijken naar rollen binnen organisaties. Ook de rol van HR verandert en de vraag hoe je vanuit deze rol impact kan maken wordt steeds belangrijker.

HR is waar mensen het verschil kunnen maken

Vanuit haar ruime ervaring in HR, in diverse rollen, viel het Sonja Bakker op dat de toegevoegde waarde van HR niet altijd duidelijk is. De behoefte om deze waarde zichtbaarder te maken in combinatie met haar passie voor ontwikkelen maakte dat het Ontwikkelhuis ontstond. Sonja is founder en eigenaar van Het Ontwikkelhuis. Het Ontwikkelhuis combineert het technisch vak- inhoudelijke met persoonlijke ontwikkeling. Sonja is erg trots dat alle opleidingen van het Ontwikkelhuis inmiddels ook geaccrediteerd zijn. En 10 jaar later kan ze zeggen dat HR is waar mensen het verschil kunnen maken, door met deze skills enerzijds je rugzak te vullen, maar anderzijds ook te snappen hoe je jezelf als instrument in kan zetten om meer impact te maken.

De toekomst van HR

Kijkend naar de ontwikkelingen van de afgelopen jaren, ziet Sonja dat er vooral meer data gedreven gewerkt moet worden vanuit HR. Veel thema's blijven door de jaren heen relevant, zoals People Analytics, verandermanagement en hoe écht impact te maken, maar je ziet wel verschuivingen naar sociale veiligheid, well being en de integratie van AI.

Volgens Sonja gaat AI echt een vlucht maken, ook in HR. Iedereen is wel nog een beetje aan het zoeken hoe dat goed te integreren. Vooral aan effectiviteit zal door de inzet van AI veel te winnen zijn, maar de menskant blijft natuurlijk super belangrijk. Dat de rol van HR gaat veranderen door AI staat vast. Dat leiderschap een belangrijk thema blijft is voor Sonja evident.

Persoonlijk leiderschap: De magie van beïnvloeding

Een belangrijk onderdeel van de opleidingen is persoonlijk leiderschap, dus hoe jij jezelf als instrument inzet. Dat gaat over hoe zorg je dat wat in je rugzak zit, dat je dat op het juiste moment en op de juiste manier weet te beïnvloeden. Dat gaat over gelijkwaardige communicatie, over stakeholder management, maar ook over hoe ga je om met weerstand en hoe bouw je bruggen tussen de verschillende afdelingen waar je mee te maken hebt.

Dat zijn natuurlijk soft skills, maar het heeft heel erg te maken met wie jij bent, waar je vandaan komt, wat je gevormd heeft in het leven. "Ik hoef HR-professionals echt niet te leren hoe ze feedback moeten geven. Ze zijn allemaal hele slimme, betrokken vakgenoten. Maar het gaat er juist om wat maakt nou dat ik het bij jou heel makkelijk vind en bij de anderen heel moeilijk? Als je daar veel meer bewustzijn op krijgt en je weet dat te ontsluiten, daar zit de magie".



Van persoonlijk naar adaptief leiderschap

Sonja benadrukt dat de ene HR-plek de andere HR-plek niet is. De context is natuurlijk wel bepalend hoe succesvol jij kan zijn als HR-professioneel. Persoonlijk leiderschap is van nature heel erg op het individu gericht. De belangrijkste ontwikkeling in de toekomst ziet zij om de werkcontext mee te nemen om tot echte doorbraken te kunnen komen.

Bij de grote en complexe vraagstukken, zoals bijvoorbeeld het anders organiseren van zorg, worden vaak transitie- of verandermanagers ingezet om die doorbraak te verzorgen. Het risico is dat de beweging wat los komt te staan van HR. De kunst is het juist te koppelen, door het te integreren in de leiderschapsstijl, maar ook in het HR beleid. “Als je op een gegeven moment op dat punt komt en dan denkt; oh ja, we moeten HR nog aanhaken om al die instrumenten te borgen. Dan sta je best wel weer met twee stappen terug”. Hierin is het juist van belang om aandacht te hebben voor de interactie met de werkomgeving om tot duurzame impact te komen. Dat vraagt om adaptief leiderschap. De opleidingen van het Ontwikkelhuis zijn zo ontworpen dat ze niet alleen inspelen op de vraag van vandaag, maar ook de opleidingen blijven natuurlijk in ontwikkeling met het oog op de toekomstbestendigheid.

Het Ontwikkelhuis richt zich heel erg op de partner in business rol van HR. Sonja denkt dat deze rol in de toekomst steeds belangrijker is. Op de vraag wat er meer nodig is in de toekomst geeft zij aan dat draagvlak binnen de organisatie, ook op bestuurlijk niveau, van groot belang is om echt in een versnelling te kunnen komen

1+1=3

Vorig jaar hebben Compagnon en Ontwikkelhuis hun krachten gebundeld door een HR traineeship te ontwikkelen voor young professionals. Wat Sonja vooral in deze doelgroep waardeert is de eagerness en de andere perspectieven die ze met zich meebrengen. Ze komen met alle nieuwste modellen die superinteressant zijn voor organisaties om te implementeren.

Gedurende het traineeship doen de Junior HR Projectprofessionals verdere praktijkervaring op in de profit en non-profit en volgen zij tegelijkertijd de opleiding tot HR businesspartner. Sonja geeft aan dat zij ervan overtuigd is dat je door het werken met trainees je versnelling in je organisatie krijgt en dat het aanzet tot leren en ontwikkelen binnen de gehele afdeling.

“Talenten onder HR zijn echt schaars. Met een trainee haal je de blik van buiten meer naar binnen. Daarmee stimuleer je ook bestaande HR-professionals binnen de organisatie. De inzet van een trainee heeft impact op de leerbaarheid van je totale afdeling.”

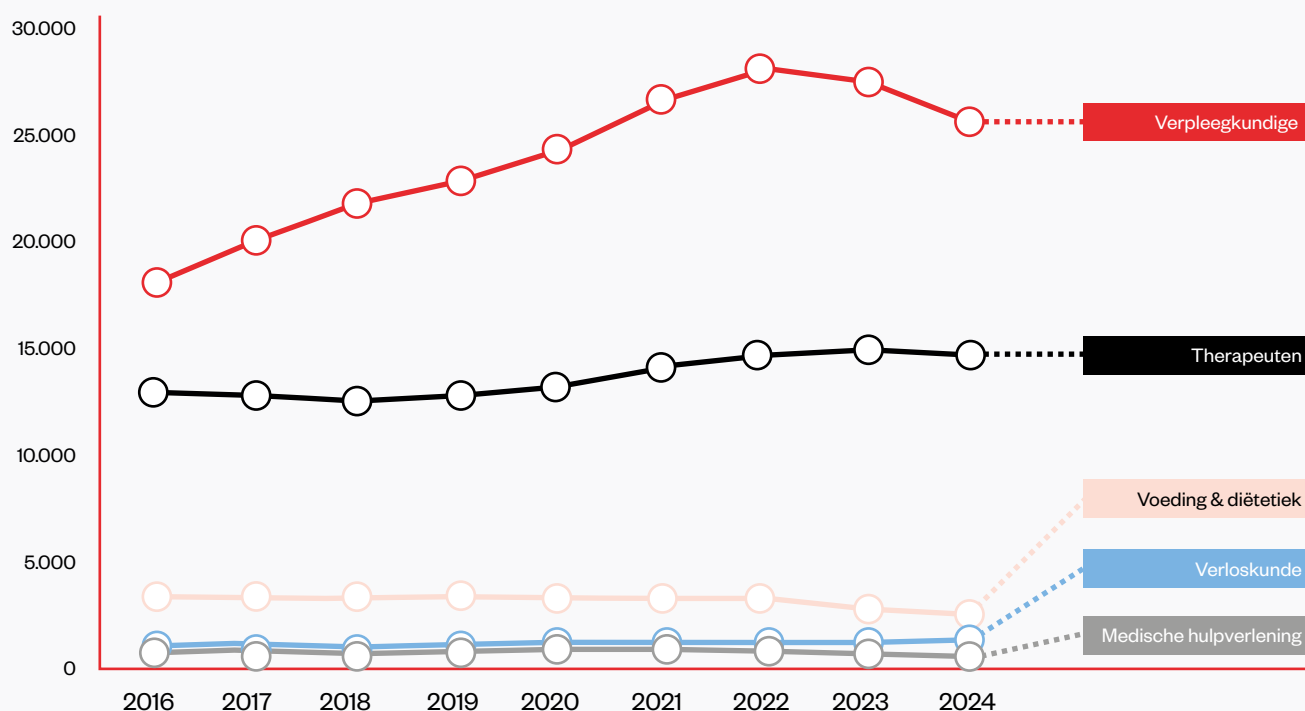


6

Instroom vanuit het hbo

Net zoals bij het mbo, neemt de hoeveelheid inschrijvingen voor hbo-zorgopleidingen af na enkele jaren te zijn toegenomen. Vooral bij de opleiding tot verpleegkundige, jarenlang de grootste groeier, is een scherpe daling te zien, en is in verhouding zelfs verder gedaald dan de mbo-opleiding. Na de piek in 2022 met meer dan 28.000 studenten, is het totaal nu gedaald naar minder dan 26.000 in 2024. Ook Voeding & Diëtetiek en Medische Hulpverlening hebben hun inschrijvingen met enkele honderden zien teruglopen. Toch zijn er uitzonderingen. Wel laat Verloskunde een bescheiden stijging zien, en opleidingen tot therapeut stabiliseren na een eerdere groei.

Aantal hbo-ingeschrevenen

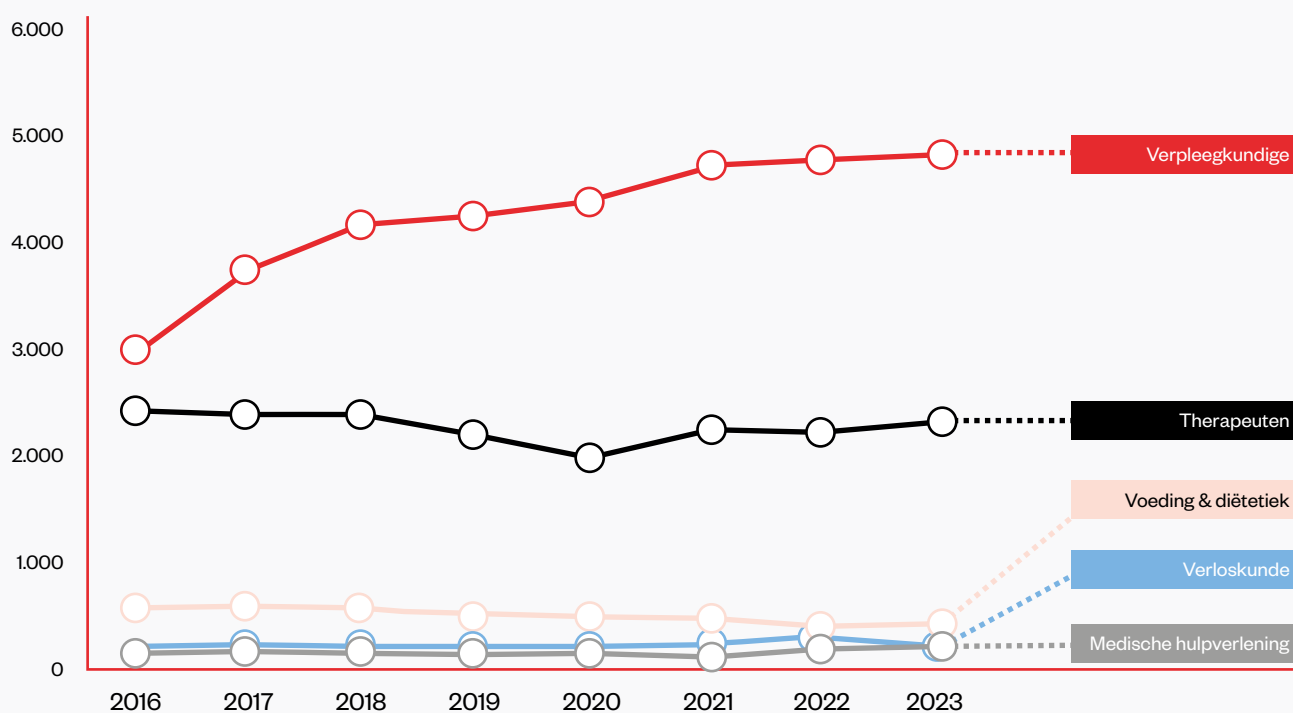


Bron: CBS



Het aantal gediplomeerden in het hbo blijft stabiel, met het aantal verpleegkundigen en therapeuten dat iets stijgt.

Aantal hbo-gediplomeerden



Bron: CBS

6.1

Instroom vanuit onderwijs hbo - regionaal

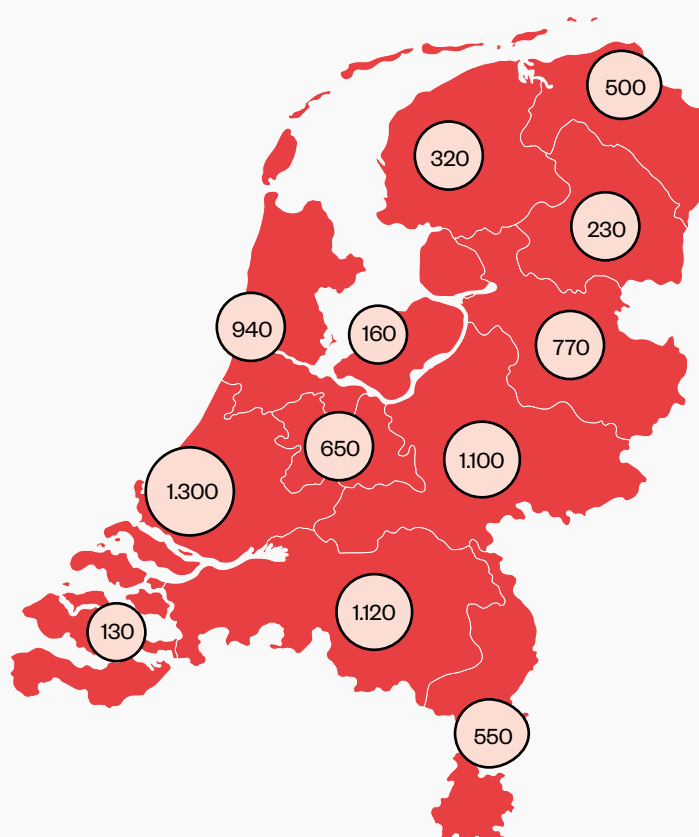
Ook in het hbo komen de meeste gediplomeerden uit Zuid-Holland (1.300), gevolgd door Noord-Brabant (1.120) en Gelderland (1.100).

Aantal hbo-gediplomeerden 2023 per provincie

Top 5 met grootste stroom gediplomeerden

- 1 Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
- 2 Hanzehogeschool Groningen
- 3 Hogeschool van Amsterdam
- 4 Hogeschool Utrecht
- 5 Saxion Hogeschool

Zij zijn samen goed voor 47% van
de nieuwe hbo-instroom
op de arbeidsmarkt.



Bron: CBS & DUO



Inzichten n.a.v. uitstroomonderzoek RegioPlus

Behouden van zorgpersoneel: Hoe beperken we de uitstroom?

De uitstroom in de zorg is een complex vraagstuk dat vraagt om strategische en praktische oplossingen. Willen we meer impact hebben op de nodige groei in de sector, zullen we de achterdeuren dicht moeten houden. Hoewel de instroom de komende jaren toeneemt, neemt de uitstroom in verhouding sneller toe. Dit blijkt uit de Arbeidsmarktprognoses van AZW. In 2034 komen we volgens de huidige prognoses zelfs 304.000 mensen tekort.

RegioPlus, een samenwerkingsverband van regionale werkgeversorganisaties in zorg en welzijn, onderzoekt jaarlijks de uitstroom in de sector. De nieuwste cijfers over 2024 laten interessante trends zien kunnen helpen om gericht beleid te ontwikkelen.

Uit het uitstroomonderzoek blijkt dat een aanzienlijk deel van de vertrekkende medewerkers relatief kort in dienst is geweest. Zo heeft bijna de helft van de uitstromers minder dan vijf jaar bij de organisatie gewerkt. Dit onderstreept het belang van een sterke onboarding en goed werkgeverschap om medewerkers langer te binden. Hoewel we eerder konden lezen dat zorgprofessionals, met een gemiddelde diensttijd van 7 jaar relatief honkvast zijn, liggen hier nog kansen om dit gemiddelde omhoog te krijgen.

Uitstroom blijft toenemen

Daarnaast laten de cijfers zien dat de uitstroom in de zorgsector blijft toenemen. Jaarlijks vertrekt 20% bij de werkgever en ruim 8% verlaat de sector volledig. Werkdruk en onvoldoende doorgroeimogelijkheden zijn veelgenoemde redenen om de sector te verlaten. Toch geeft de meerderheid aan ooit weer in de sector te willen werken, zij het in een andere functie of branche. Dit biedt kansen voor werkgevers om te blijven investeren in duurzame inzetbaarheid en herintreding. Het onderstreept ook het belang van een goede offboarding en het warmhouden van de relatie met oud-medewerkers. Ook voor degenen die in het verleden zijn overgestapt naar zelfstandig ondernemerschap lazten we eerder in deze rapportage welke pullfactoren voor deze doelgroep van belang is en waar mogelijkheden voor werkgevers liggen om hen tot in dienst treden te stimuleren.

Een opvallende uitkomst is dat werkdruk in 2024 minder vaak als vertrekreden werd genoemd dan in het voorgaande jaar. Dit suggereert dat er mogelijk verbeteringen zijn doorgevoerd op dit vlak. Tegelijkertijd speelt de privésituatie een steeds grotere rol, met factoren als mantelzorg, ziekte en reistijd als redenen voor vertrek.

Wat zijn de belangrijkste vertrekredenen?

Uit het landelijke uitstroomonderzoek blijkt dat de privésituatie, werkinhoud en ontwikkelmogelijkheden de meest genoemde redenen zijn om de zorgorganisatie te verlaten. Toch verschillen deze motieven aanzienlijk per leeftijdsgroep:

- Jongere professionals (<34 jaar): Gebrek aan ontwikkelmogelijkheden staat hier bovenaan, gevolgd door privésituatie en werkinhoud. De jongste medewerkers zoeken vooral groeikansen en uitdaging in hun werk.
- Middenleeftijdsgroep (35-54 jaar): Inhoud van het werk is de belangrijkste reden om te vertrekken. Dit wijst op een sterke behoefte aan betekenisvol en passend werk.



- Oudere professionals (>55 jaar): Hier speelt werkdruk de grootste rol, samen met werkinhoud en privésituatie. Dit kan wijzen op de fysieke en mentale belasting die met de jaren zwaarder wordt.

Dit sluit ook aan bij de resultaten bij het onderzoek van Intelligence Group. We zien dat jongere werknemers vooral behoefte hebben aan interessant werk, met ontwikkeling, groei en uitdagingen, maar wel binnen gepaste kaders. Denk bijvoorbeeld aan het belang van studiebudget als arbeidsvoorwaarde, maar ook veel vrije dagen. Hetzelfde geldt voor de pullfactoren, met afwisseling, uitdaging en doorgroeimogelijkheden, maar wel onder een acceptabele werkdruk.

Bij respondenten boven de 50 is stabiliteit een veel belangrijkere factor. Men vindt pensioen belangrijk, goede werkomstandigheden in overeenstemming met ARBO, een vast contract etc. Dat zien we bij jongeren minder.

Naast leeftijd zijn er ook verschillen per sector. Zo zijn ontwikkelmogelijkheden de voornaamste vertrekreden in de ziekenhuizen en de geestelijke gezondheidszorg, terwijl in de verpleging, verzorging en thuiszorg de privésituatie en werkdruk vaker genoemd worden.



Aan welke knoppen kunnen we draaien?

De uitkomsten van het onderzoek onderstrepen het belang van maatwerk in personeelsbeleid. Hieronder enkele concrete suggesties:

1. Balans werk-privé verbeteren door slimme roostering

Flexibiliteit in roosters en meer zeggenschap over werktijden kunnen de balans tussen werk en privé verbeteren. Dit is met name aantrekkelijk voor jongere medewerkers en parttimers.

2. Investeren in loopbaanontwikkeling

Zorg voor een duidelijke loopbaanstructuur en bied interne en externe opleidingsmogelijkheden aan. Denk hierbij aan persoonlijke ontwikkelplannen /-paden en het faciliteren van bij- en omscholing.

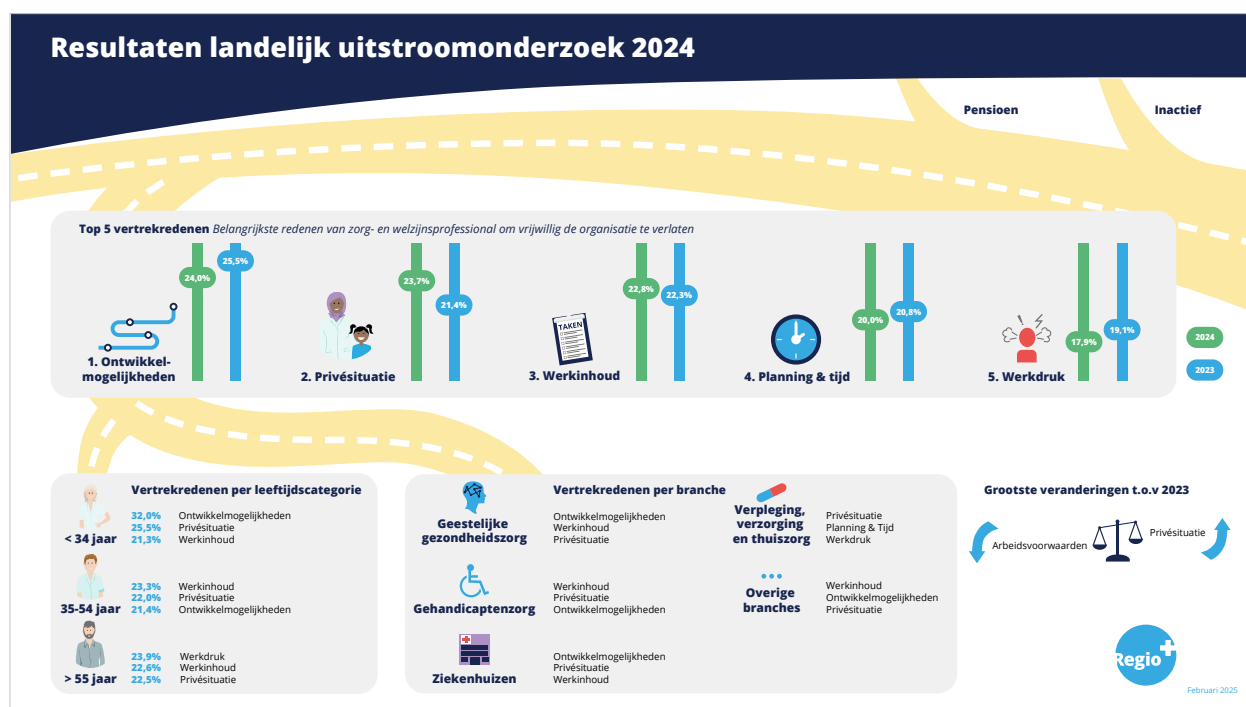
3. Herzien van beloningsstructuren

Hoewel salarisverhogingen niet altijd mogelijk zijn, kunnen secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals extra verlofdagen of een vitaliteitsbudget, aantrekkelijk zijn. Ook met het oog op de toenemende druk op mantelzorg is de mogelijkheid tot extra verlofdagen een belangrijke arbeidsvoorwaarde.

4. Creëren van een positieve werkcultuur

Waardering tonen en een transparante communicatiecultuur creëren, zijn cruciale elementen om medewerkers te behouden. Dit wordt ook bevestigd door de resultaten vanuit het onderzoek van Intelligence Group. Bij het kiezen van een nieuwe baan is de werksfeer de belangrijkste pullfactor voor zorgprofessionals.

Het uitstroomonderzoek biedt waardevolle inzichten waarmee zorgorganisaties hun personeelsbeleid kunnen versterken. In een tijd waarin het aantrekken en behouden van zorgprofessionals cruciaal is, kunnen deze data helpen om de juiste strategische keuzes te maken, die gericht zijn. Meer lezen over het uitstroomonderzoek of RegioPlus? Ga naar www.regioplus.nl.



Bron: Nivel

Nawoord

Deze rapportage is een samenwerking tussen Intelligence Group en Compagnon en verschijnt eens per 2 jaar.

Naar aanleiding van deze rapportage meer weten over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de zorg of nieuwsgierig naar wat Compagnon hierin kan betekenen? Neem contact op met Coralie Elmont, Directeur Zorg bij Compagnon.

Coralie is al 14 jaar actief in de zorg, waarbij HR en arbeidsmarkt de rode draden vormen. Ze heeft aan het hoofd gestaan van diverse initiatieven om instroom en behoud in de zorg te stimuleren en de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt te bevorderen. Binnen Compagnon is zij het aanspreekpunt voor zorgwerkgevers en is zij onder andere trekker van het Veilig Inhuur Programma.

Coralie Elmont

Directeur Zorg

elmont@compagnon.com

06 - 51 928958





Achtergrond

Arbeidsmarkt zorg in cijfers is opgesteld door Compagnon en Intelligence Group.

Over Compagnon

Compagnon biedt complete oplossingen voor recruitment-, career- en HR-management. Vanuit vier locaties in Nederland, helpt de HR-specialist mensen en organisaties succesvol te zijn op de arbeidsmarkt. Door een echte Compagnon te zijn op zowel relatie als resultaat, werkt het bedrijf uit Zoetermeer aan onderling vertrouwen als basis voor een optimale samenwerking en gezamenlijke groei.

25^{JAAR} **compagnon** 

We  HR

HR
Professionals & Projecten

Recruitment
Professionals & Projecten

Employability
Professionals & Projecten

Welkom bij Compagnon

Hét HR-netwerk van Nederland

Over Intelligence Group

Intelligence Group is een Internationaal Data & Techbedrijf op het gebied van arbeidsmarkt- en recruitmentdata. Intelligence Group richt zich op het verzamelen, opslaan en verrijken van arbeidsmarktgerelateerde data ten behoeve van de verbetering van de werving van personeel (of werknemers) door werkgevers en de employability/arbeidsmarktkansen van werknemers. Deze data worden in een grote diversiteit beschikbaar gesteld aan opdrachtgevers, zoals via rapporten, dashboards en API's.

iG!
INTELLIGENCE GROUP

Databronnen

- **International Talent Acquisition Monitor (ITAM, 2024)** wordt elk kwartaal door Intelligence Group uitgevoerd onder gemiddeld 4.000 respondenten per kwartaal. Op basis van dit onderzoek kunnen uitspraken gedaan worden over de Nederlandse Beroepsbevolking en elke doelgroep daarbinnen. Met deze databron brengt Intelligence Group de 'aanbodzijde' van de markt in kaart.
- **Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2024)** publiceert informatie over de geregistreerde studenten en gediplomeerden van alle opleidingen in Nederland.
- **Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO, 2024)** publiceert informatie over de gediplomeerden van alle openbare opleidingsinstituten.
- **Jobfeed (Jobfeed, 2024)**
- **Nivel 2024** Schaaik, A. van Kooten, D. van. Managementsamenvatting Analyse van uitstroomredenen op basis van vrije tekst. Deelrapport2: Kenmerken, redenen en preventiemogelijkheden van uitstroom in de sector zorg en welzijn.

