



De staat van de arbeidsmarkt universitair medische centra 2025

Tendrapportage



Inhoudsopgave

Inleiding	2
Het verhaal van de arbeidsmarkt – context.....	2
Samenvatting	3
Arbeidsmarkt UMC's in cijfers	3
2. Arbeidsmarktbewegingen	4
3. Ontwikkeling werkgelegenheid en arbeidsmarktprognose	5
4. Deeltijdfactor verhogen	8
5. Werkbeleving	9
6. Verzuim en verzuimpreventie	12
7. Duurzame inzetbaarheid	14
8. Gen Z in zorg en welzijn	15
9. Technologie en werkbeleving	15
Arbeidsmarkt in beweging	16

Inleiding

Hoe staat de arbeidsmarkt in de universitair medische centra (UMC's) er in 2025 voor? Hoeveel mensen stromen in en uit? Wat laten de cijfers zien over ziekteverzuim? Hoe ervaren medewerkers hun werk? En welke bredere ontwikkelingen spelen daarnaast een rol, zoals technologie, werkdruk, duurzame inzetbaarheid en de komst van nieuwe generaties op de werkvloer? Met deze trendrapportage voor de branche UMC's brengt het AZW-programma de belangrijkste ontwikkelingen samen en laten we zien hoe de arbeidsmarkt zich naar verwachting zal ontwikkelen.

Dit overzicht geeft beleidsmakers, bestuurders en onderzoekers een actueel beeld van de arbeidsmarkt in de UMC's: van de stand van zaken tot de belangrijkste ontwikkelingen door de tijd heen.

Voor deze trendrapportage is gebruikgemaakt van kerncijfers [AZW StatLine](#), het AZW werknemers- en werkgeverspanel en het Prognosemodel zorg en welzijn (ABF Research, 2024) en input uit een kennissessie in de UMC's georganiseerd door onderzoeksbureau Regioplan.

Het verhaal van de arbeidsmarkt – context

De UMC's vormen een unieke en kennisintensieve tak binnen zorg en welzijn. 'Grote dorpen' noemen deelnemers ze: instellingen waar onderzoek, onderwijs en patiëntenzorg niet naast elkaar bestaan, maar in elkaar grijpen. Waar andere zorgorganisaties zich primair richten op cliënten, richten UMC's zich óók op kennisproductie en opleiding. Deze verwevenheid maakt UMC's onderscheidend en innovatief, maar legt tegelijkertijd extra druk op teams. De zorgvraag groeit door vergrijzing en toenemende complexiteit van medische problematiek, terwijl de personele groei achterblijft. Hierdoor ontstaat structurele krapte die zichtbaar wordt in roosters, hogere werkdruk en toenemende druk op specialistische afdelingen.

Net als in andere delen van de zorg is het moeilijk om voldoende nieuwe medewerkers te werven en te behouden. In de Randstad concurreren UMC's met tientallen zelfstandige klinieken en private aanbieders die aantrekkelijkere werktijden of voorwaarden kunnen bieden. Buiten de Randstad spelen weer andere knelpunten: dubbele vergrijzing, krimp en het wegtrekken van jong talent. Internationale studenten, die een groot deel van de populatie vormen bij verschillende UMC's, keren na hun opleiding vaak terug naar hun thuisland. Daardoor blijft de instroom wel op peil, maar wordt de uitstroom niet altijd gecompenseerd.

Tegelijkertijd verandert de aard van het werk. De digitalisering van de zorg, technologische innovatie en datagedreven onderzoek vragen om nieuwe vaardigheden die niet overal voldoende aanwezig zijn. Er ontstaat krapte in functies die voorheen nauwelijks onder druk stonden: technici, klinisch technologen, dataspecialisten en digitaal geschoolde professionals. Teams geven aan dat zij weinig ruimte hebben om veranderingen door te voeren of nieuwe technologie te implementeren, terwijl de noodzaak daartoe juist groeit.

Hoewel UMC's minder afhankelijk zijn van zzp'ers dan andere branches — slechts 1% van de medewerkers werkt als zelfstandige — vergroot dit de kwetsbaarheid bij piekbelasting. Flexibiliteit is beperkt, terwijl het werk in onderwijs, onderzoek en zorg continu doorgaat. Daarnaast speelt deeltijd een belangrijke rol. Een deel van de medewerkers werkt parttime, en hoewel daar potentieel zit, beperken mantelzorg, woonlasten, reistijd en werkdruk vaak de ruimte om uren uit te breiden.

De arbeidsmarkttuitdagingen raken alle kerntaken van de UMC's tegelijk. Tekorten onder IC-verpleegkundigen, OK-assistenten en anesthesiemedewerkers hebben directe gevolgen voor de beschikbaarheid van complexe zorg. Ondertussen groeit ook het tekort aan technisch en digitaal talent. De combinatie van een stijgende zorgvraag en beperkte groei in personeelscapaciteit zorgt ervoor dat de afstand tussen vraag en aanbod groter wordt, ondanks een netto instroom van medewerkers.

UMC's onderscheiden zich positief door hun sterke onderzoekscultuur, internationale reputatie en hoge werktevredenheid. Medewerkers voelen zich betrokken bij het grotere geheel en hechten waarde aan de verbinding tussen zorg en kennisontwikkeling. Tegelijkertijd signaleren professionals toenemende druk, hogere verzuimcijfers dan voorheen en een werkklimaat dat voortdurend een beroep doet op hun veerkracht en aanpassingsvermogen.

Deze ontwikkelingen maken duidelijk dat de UMC's staan voor een structurele en complexe arbeidsmarktopgave. De balans tussen zorg, onderwijs en onderzoek komt onder druk te staan wanneer capaciteit onvoldoende meegroeit. Dit onderstreept het belang van inzicht in instroom, uitstroom, regionaliteit, technologische ontwikkelingen en de strategische inzet van talent — nu én in de komende tien jaar.

Samenvatting

- De arbeidsmarkt in de UMC's blijft in beweging. In Q1 2025 werkten 82.100 medewerkers in de universitaire medische centra; de instroom (8.470) ligt hoger dan de uitstroom (7.450), wat leidt tot een netto groei van 1.020 medewerkers.
- Vacatures nemen af: in Q2 2025 daalden de ontstane vacatures met 32% en de openstaande vacatures met 23% ten opzichte van een jaar eerder.
- Het ziekteverzuim blijft relatief laag binnen de sector. Het verzuim steeg van 4,1% (2015) naar 5,8% (2024), maar ligt structureel onder het sectorgemiddelde (7,3%). In 2025 ligt het verzuim op 6,3% in Q1 (2024 Q1 6,2%) en 5,9% in Q2 (2024 Q2 5,7%).
- De werkbeleving toont een gemengd beeld: 39% ervaart de werkdruk als (veel) te hoog (lager dan het sectorgemiddelde), 56% bruist van energie en 82% is (zeer) tevreden met het werk.
- Zelfstandigen spelen nauwelijks een rol: het aandeel zzp'ers bedraagt 1%, ver onder het sectorgemiddelde van 11%.
- In de prognoseperiode naar 2035 groeit het aantal medewerkers met 3%, terwijl het arbeidsmarkttekort onder het scenario Referentie + Beleid oploopt van 3.100 medewerkers in 2025 naar 5.900 medewerkers in 2035 (+90%).

Arbeidsmarkt UMC's in cijfers

Kerncijfers voor de branche UMC's:

- 82.100 werknemers (Q1 2025)
- 72% vrouwen (Q1 2025)
- 40,5 jaar als gemiddelde leeftijd (Q1 2025)
- 12,4% van de werknemers is mantelzorger

Het algemene beeld: de instroom van medewerkers in de branche is groter dan de uitstroom. Ondanks dat nemen de tekorten op de arbeidsmarkt nog steeds toe. De komende 10 jaar blijft naar verwachting de zorgvraag en personeelsbehoefte toenemen. Dat geldt ook bijna overal voor het

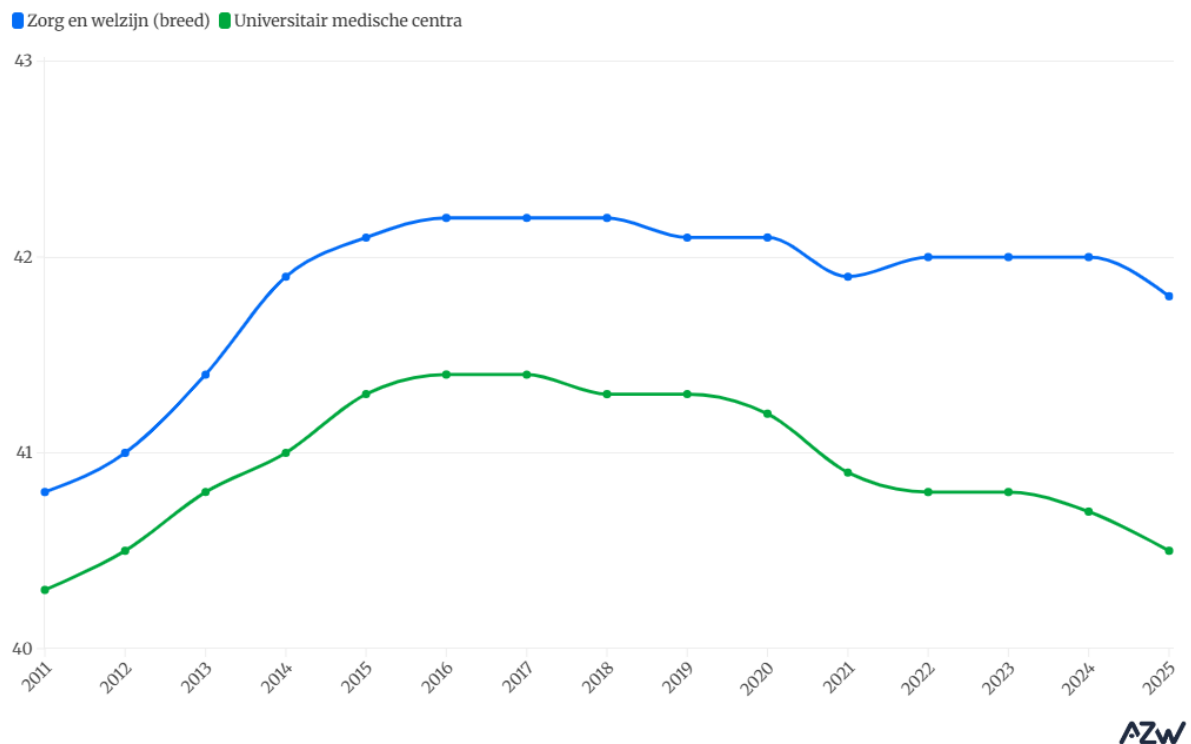
verwachte arbeidsmarktttekort. Lees onze [longread over mantelzorg](#).

2. Arbeidsmarktbewegingen

Ontwikkeling gemiddelde leeftijd medewerkers

Tussen 2011 en 2016 is de gemiddelde leeftijd gestegen van 40,3 jaar naar 41,4 jaar. Tussen 2017 en 2025 is de gemiddelde leeftijd gedaald van 41,4 jaar naar 40,5 jaar. Ter vergelijking: de gemiddelde leeftijd in de sector zorg en welzijn in 2025 ligt op 41,8 jaar.

Figuur 1. Ontwikkeling van de gemiddelde leeftijd medewerkers in de UMC's, 2011-2025



In- en uitstroom van medewerkers

De branche groeit

Tussen het eerste kwartaal van 2024 en 2025 stroomden 8.470 medewerkers de UMC's in, terwijl 7.450 medewerkers de branche verlieten. Dit resulteerde in een netto groei van 1.020 medewerkers.

‘Het behoud van mensen in de regio is een grote uitdaging,’ zegt een beleidsadviseur in de kennissessie. ‘Buitenlandse studenten, die een groot deel uitmaken van de populatie bij UMC's zoals Maastricht, keren na hun studie vaak terug naar hun land van herkomst. Jong talent uit Nederland trekt richting de Randstad of het buitenland. Zo wordt instroom wel gehaald, maar uitstroom vaak niet gecompenseerd.’

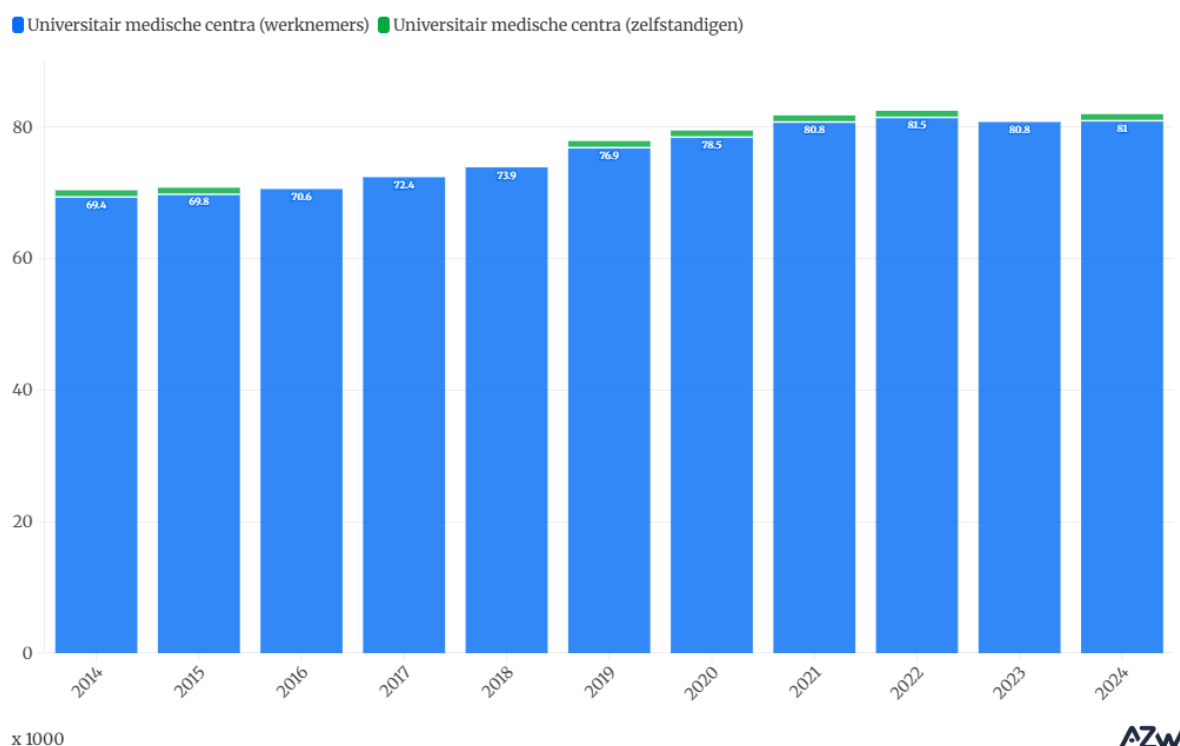
Figuur 2. In- en uitstroom in de UMC's, eerste kwartaal 2025



Ontwikkeling werknemers en zelfstandigen

In de periode 2014-2024 is het aantal zzp'ers in de UMC's stabiel gebleven¹. Het aandeel zelfstandigen op het totaal aantal werknemers in de UMC's is eveneens stabiel gebleven (1%). Ter vergelijking: in de sector zorg en welzijn is het aandeel zzp'ers in 2024 gemiddeld 11% en over alle sectoren in Nederland gezamenlijk is het aandeel zzp'ers in 2024 gemiddeld 13%.

Figuur 3. Ontwikkeling werknemers en zelfstandigen in de UMC's, 2014-2024



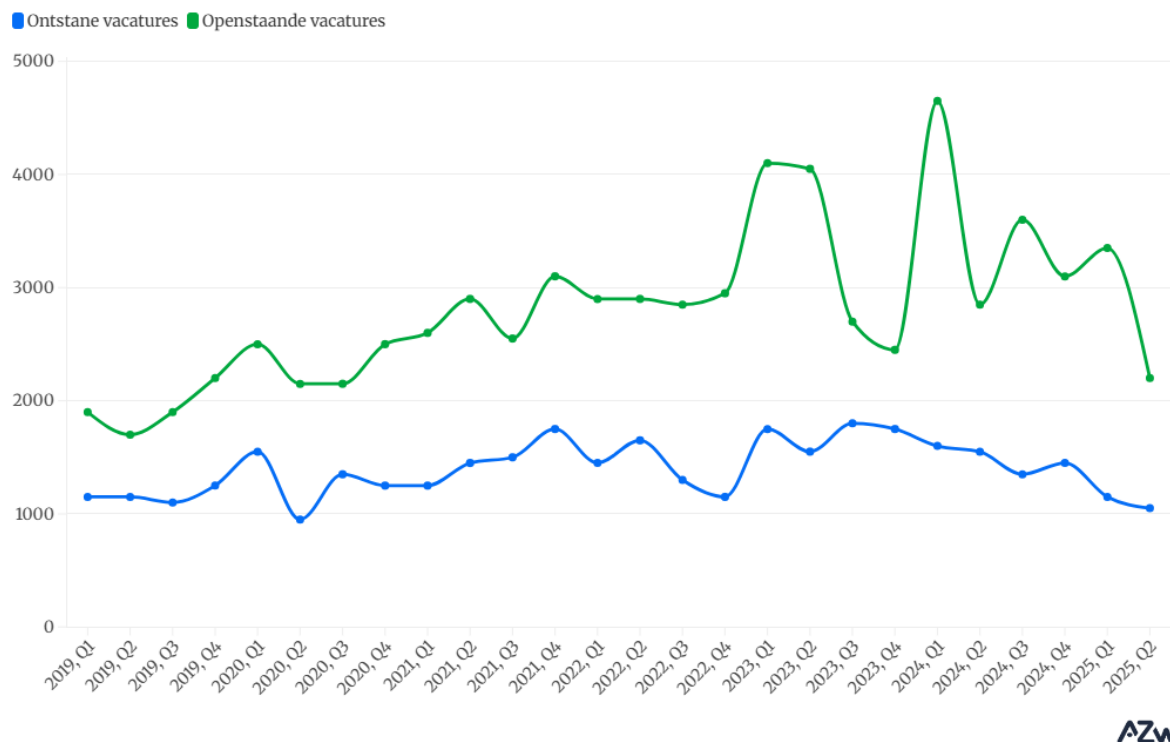
3. Ontwikkeling werkgelegenheid en arbeidsmarktprognose

Vacatures

Het aantal ontstane vacatures nam in het tweede kwartaal van 2025 af met 32% ten opzichte het tweede kwartaal van 2024. Het aantal openstaande vacatures nam in dezelfde periode af met 23%.

¹ Het CBS rondt in rapportages de cijfers over zelfstandigen in zorg en welzijn af op duizendtallen.

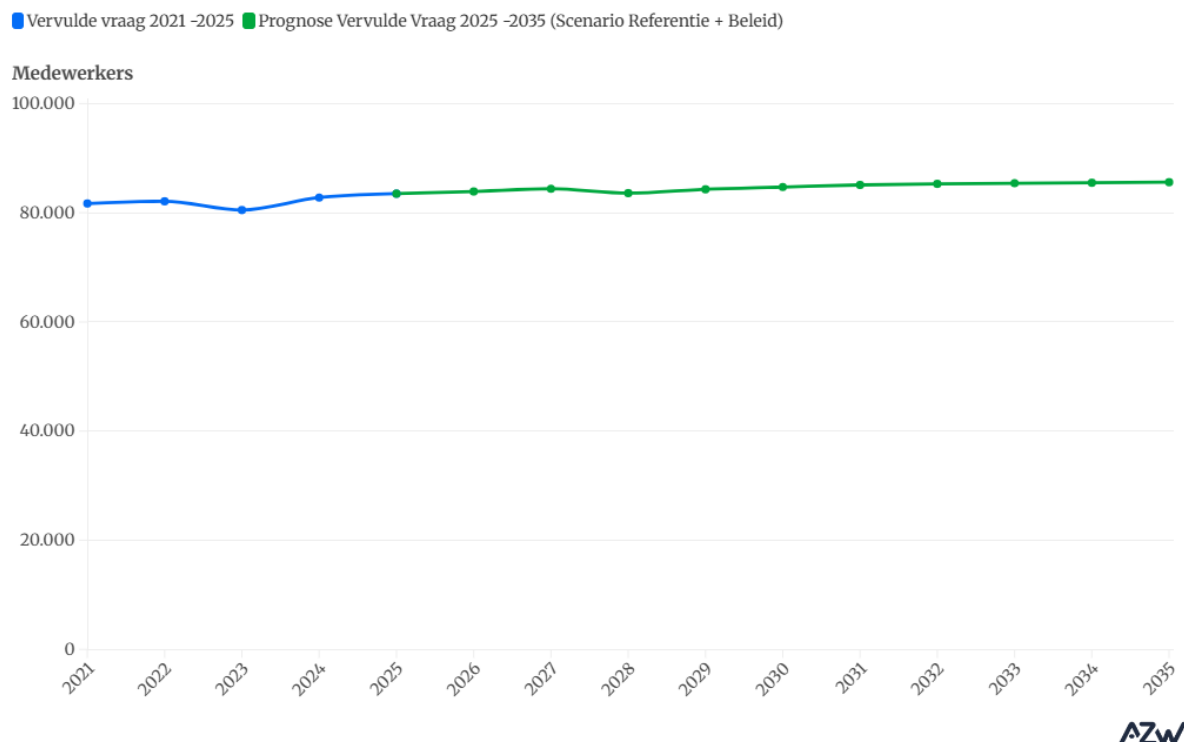
Figuur 4. Ontstane en openstaande vacatures per kwartaal in de UMC's, 2019 - 2025



Ontwikkeling werkgelegenheid (2021-2035)

De arbeidsvraag en het personeelsaanbod bepalen het daadwerkelijk aantal medewerkers. Dit wordt de vervulde vraag genoemd. Hieronder in Figuur 5 wordt het totaal aantal medewerkers getoond binnen de branche (inclusief zzp'ers). Per saldo nam het aantal medewerkers in de branche UMC's tussen 2021 en 2025 toe met 2% (van 81.700 naar 83.500).

Figuur 5. Werkgelegenheid in de UMC's, 2021-2035



Prognose werkgelegenheid

Het [Prognosemodel](#) dat wij gebruiken biedt inzicht in hoe de arbeidsmarkt zich de komende jaren ontwikkelt. Bij het Prognosemodel gaat het bij de laatste levering om alle medewerkers, zowel in loondienst als zelfstandig. Figuur 5 toont vanaf 2025 de prognose van de vervulde vraag naar medewerkers in de branche UMC's onder het referentiescenario + beleid. In dit scenario wordt verwacht dat het aantal medewerkers de komende tien jaar met 3% groeit: van 83.500 in 2025 naar 85.600 in 2035.

Scenario referentie + beleid

Voor het referentiescenario is de zorgvraag bepaald op basis van demografische ontwikkelingen en andere trends die zichtbaar zijn in de realisatiecijfers. De zorgvraag wordt vertaald naar de arbeidsvraag naar medewerkers (inclusief zelfstandigen).

In het scenario beleid is daarnaast rekening gehouden met:

- Verlaging eigen risico Zorgverzekeringswet: 165 euro in 2027
- Het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA)
- Het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg – Samen voor kwaliteit van bestaan (HLO)
- Invoering inkomensafhankelijke vergoeding voor kinderopvang: 96% van de maximumuurprijs per 1 januari 2029 (inclusief stapsgewijze verhogingen in eerdere jaren)

Voor een volledige toelichting over het prognosemodel en de scenario's verwijzen we graag naar het [verantwoordingsdocument van het model](#).

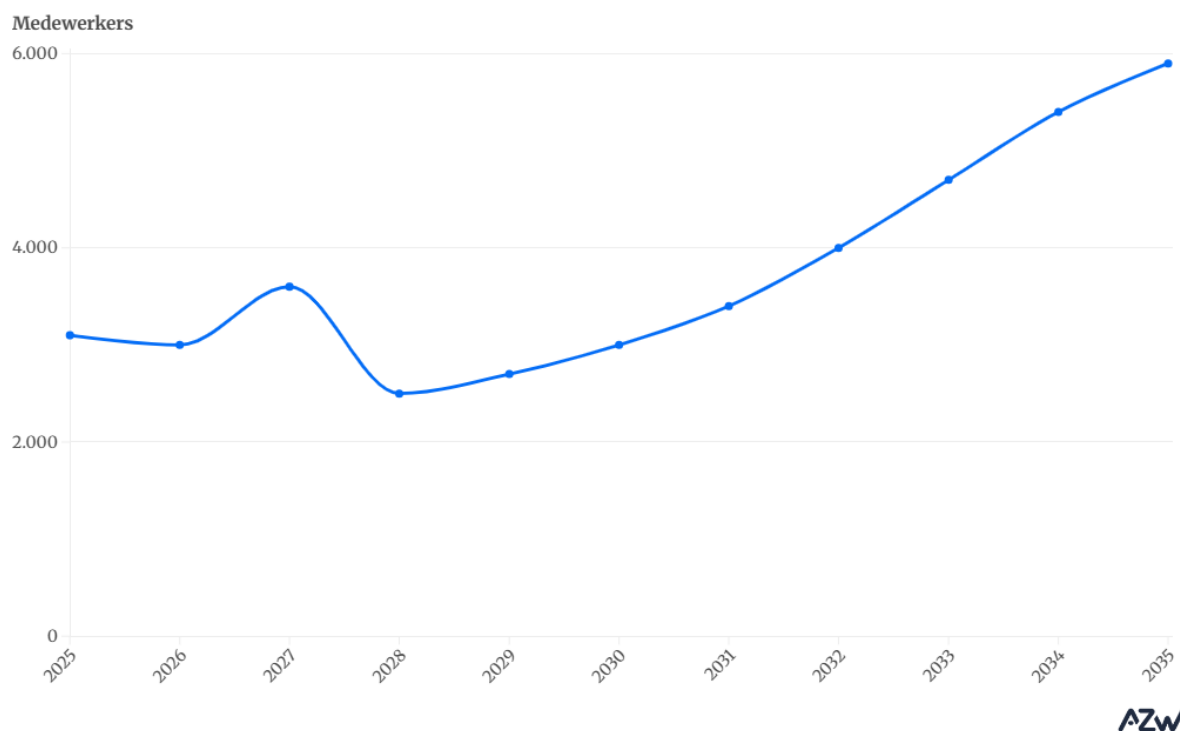
Door toenemende krapte op de arbeidsmarkt lukt het de branche naar verwachting niet om volledig te voorzien in de personeelsbehoefte. Anders gezegd: nu het arbeidsmarkttekort blijft toenemen, zal het de branche waarschijnlijk niet lukken om alle vacatures in te vullen. Daarom zal de branche naar verwachting minder hard groeien.

Zie onze [factsheet](#) voor meer informatie over de arbeidsmarktprognose.

Arbeidsmarkttekort

Het arbeidsmarkttekort is het verschil tussen de arbeidsvraag en het personeelsaanbod. Het tekort neemt in de prognoseperiode toe van 3.100 personen in 2025 tot 5.900 personen in 2035.

Figuur 6. Prognose van het arbeidsmarkttekort in de UMC's, 2025-2035 (Scenario Referentie + beleid)



4. Deeltijdfactor verhogen

De sector zorg en welzijn kampt met een groeiende vraag naar personeel, terwijl de gemiddelde deeltijdfactor al geruime tijd stabiel en relatief laag blijft. Veel medewerkers werken in kleine contracten. Waar dat past bij hun situatie en wensen, kan een grotere arbeidsduur per persoon helpen de tekorten te verkleinen.

In een coproductie van AZW en het CBS is onderzocht wie de afgelopen jaren meer of minder is gaan werken. Ruim de helft van de medewerkers hield hun contract gelijk, maar 35% veranderde wél. Vooral mensen met kleine banen breidden hun uren uit, terwijl medewerkers met grote banen juist wat inleverden.

Het onderzoek laat zien dat er ruimte is om de deeltijdfactor te vergroten – mits organisaties actief het gesprek voeren en ruimte bieden in roosters, cultuur en regelingen.

Wie wil weten waar die ruimte precies zit en wat werkt in de praktijk, vindt in [deze coproductie van AZW en CBS](#) volop inzicht en inspiratie.

5. Werkbeleving

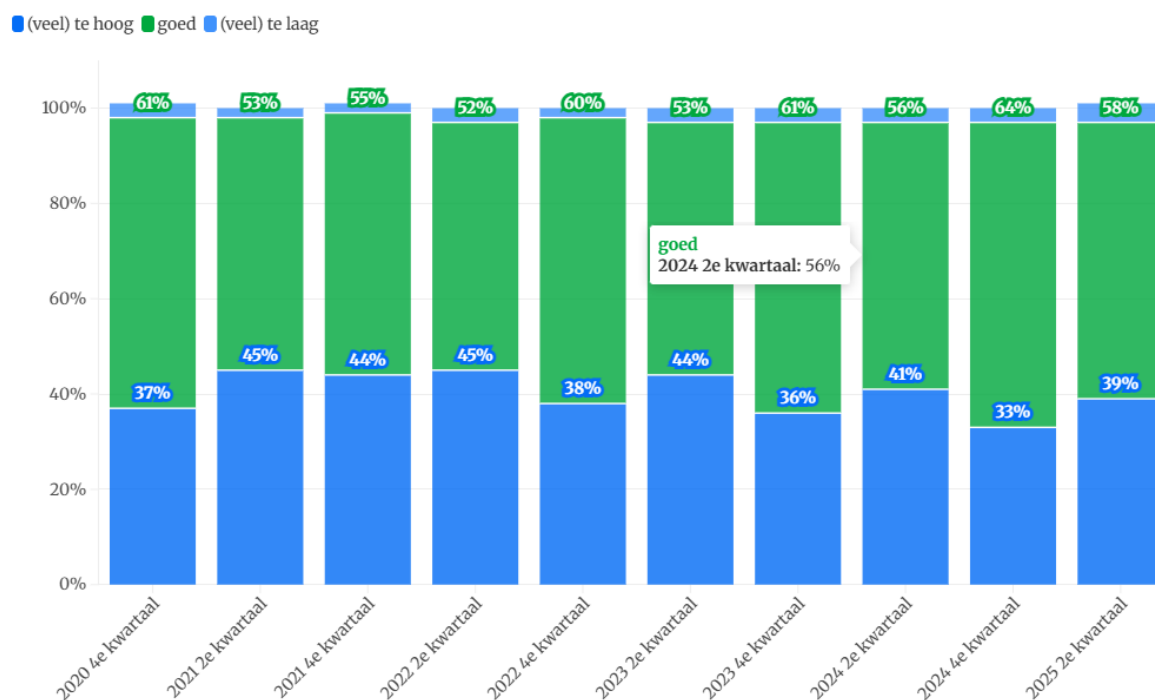
Binnen het AZW-onderzoeksprogramma verzamelen we doorlopend gegevens over verschillende aspecten van de werkbeleving van medewerkers, onder meer door de halfjaarlijkse werknemers- en werkgeversenquêtes (WNE/WGE) die worden uitgevoerd door het CBS. Uitgebreide analyses van deze thema's worden gepubliceerd in diverse longreads, artikelen en factsheets. Hieronder volgt een selectie van thema's, waarbij we vooral de ontwikkelingen belichten.

Werkdruk

Het aandeel medewerkers in de UMC's dat de werkdruk (veel) te hoog vindt, schommelt de afgelopen jaren tussen de 33% en de 45%. In het tweede kwartaal van 2025 ligt het percentage medewerkers dat de werkdruk als (veel) te hoog ervaart op 39%. Ter vergelijking: in de sector zorg en welzijn ligt dit percentage in het tweede kwartaal van 2025 op 41%.

Uit de kennissessie kwam naar voren dat werkdruk en verantwoordelijkheden in UMC's sterk samenkomen door de combinatie van zorg, onderwijs en onderzoek. Teams functioneren in een omgeving met hoge verwachtingen en veel dynamiek.

Figuur 7. Beleving van de werkdruk in de UMC's, 2020 – 2025



AZW

Externe en interne agressie

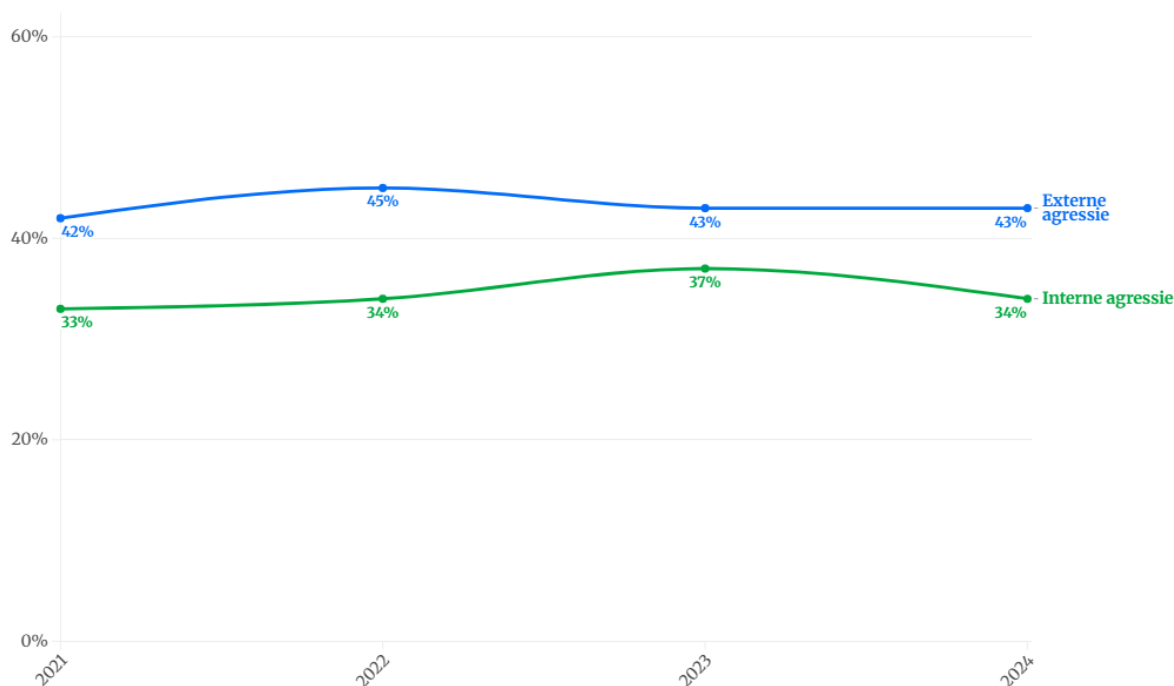
In de UMC's schommelt het aandeel medewerkers dat te maken heeft met externe agressie² de afgelopen jaren tussen de 42% en 45%. In 2024 is het percentage gelijk gebleven gedaald t.o.v. 2023 (43%). Ter vergelijking: in de sector zorg en welzijn ligt dit percentage in 2024 op 57%.

² Externe agressie is agressie door cliënten/patiënten of familie/bezoekers van cliënten/patiënten.

Het aandeel medewerkers dat te maken heeft gehad met interne agressie³ schommelt de afgelopen vier jaar tussen de 33% en 37%. In 2024 is het percentage gedaald t.o.v. 2023 (van 37% naar 34%). Ter vergelijking: in de sector zorg en welzijn ligt dit percentage in 2024 op 31%.

In oktober 2025 hebben we het [artikel de dubbele dynamiek van agressie](#) geüpdatet met de nieuwste cijfers. Uit de kennissessie kwam naar voren dat 34% van de medewerkers te maken kreeg met agressie van collega's, iets hoger dan het sectorgemiddelde. Hiërarchie, afhankelijkheidsrelaties en schaarste aan promotieplekken vergroten de druk.

Figuur 8. Externe en interne agressie in de UMC's, 2021-2024



AZW

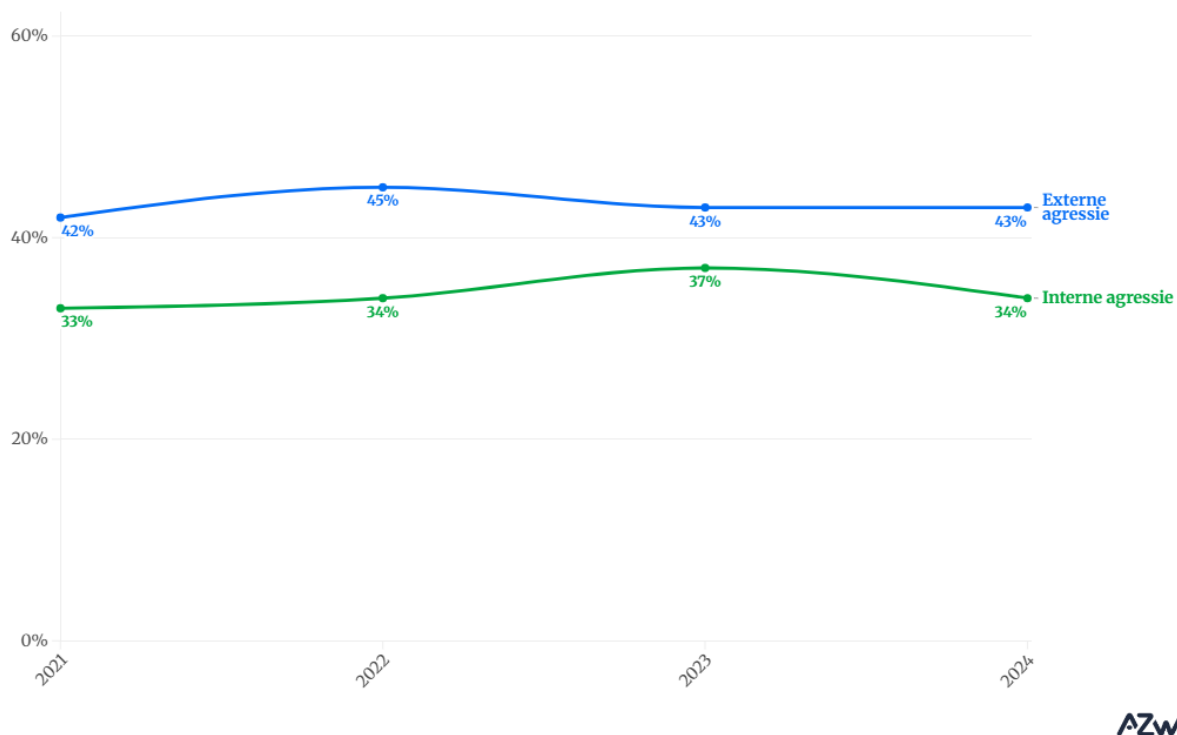
Vitaliteit en vermoeidheid

Hoe staat het met de vitaliteit van medewerkers en hoe energiek voelen medewerkers zich? Om dit te verkennen, bekijken we twee stellingen die aan medewerkers zijn voorgelegd in de werknemersenquête: voelen ze zich 'opgebrand' door hun werk of 'bruisen ze van de energie op hun werk'.

Het percentage medewerkers dat zich opgebrand voelt, schommelt de laatste jaren tussen de 14% en de 18%. In 2024 geeft 16% van de medewerkers aan zich opgebrand te voelen door het werk. 56% van de medewerkers geeft in 2024 aan dat zij bruisen van energie op het werk.

³ Interne agressie is agressie door collega's en/of leidinggevendenden.

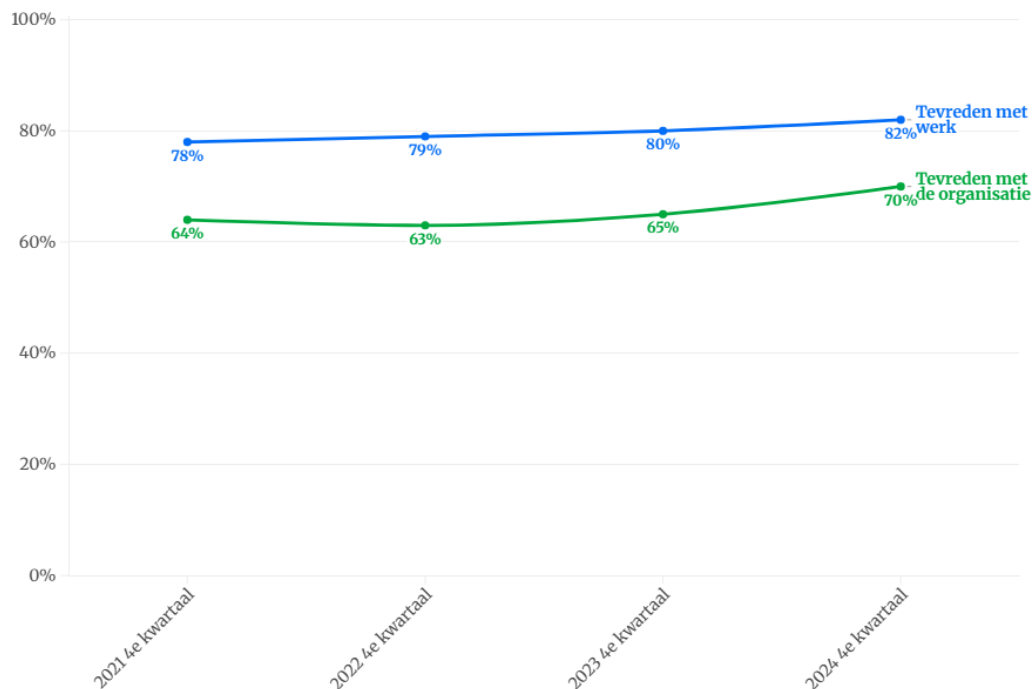
Figuur 9. Vitaliteit en vermoeidheid medewerkers in de UMC's, 2021 – 2024



Tevredenheid

Het percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met het werk schommelt tussen de 78% en 82% de afgelopen vier jaar. Het percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met de organisatie schommelt tussen de 63% en 70%. In het vierde kwartaal van 2024 geeft 82% van de medewerkers aan dat zij (zeer) tevreden zijn met het werk en 70% van de medewerkers is (zeer) tevreden met de organisatie. Opvallend is de stijging van 5%-punten over de tevredenheid met de organisatie.

Figuur 10. Tevredenheid met het werk en de organisatie



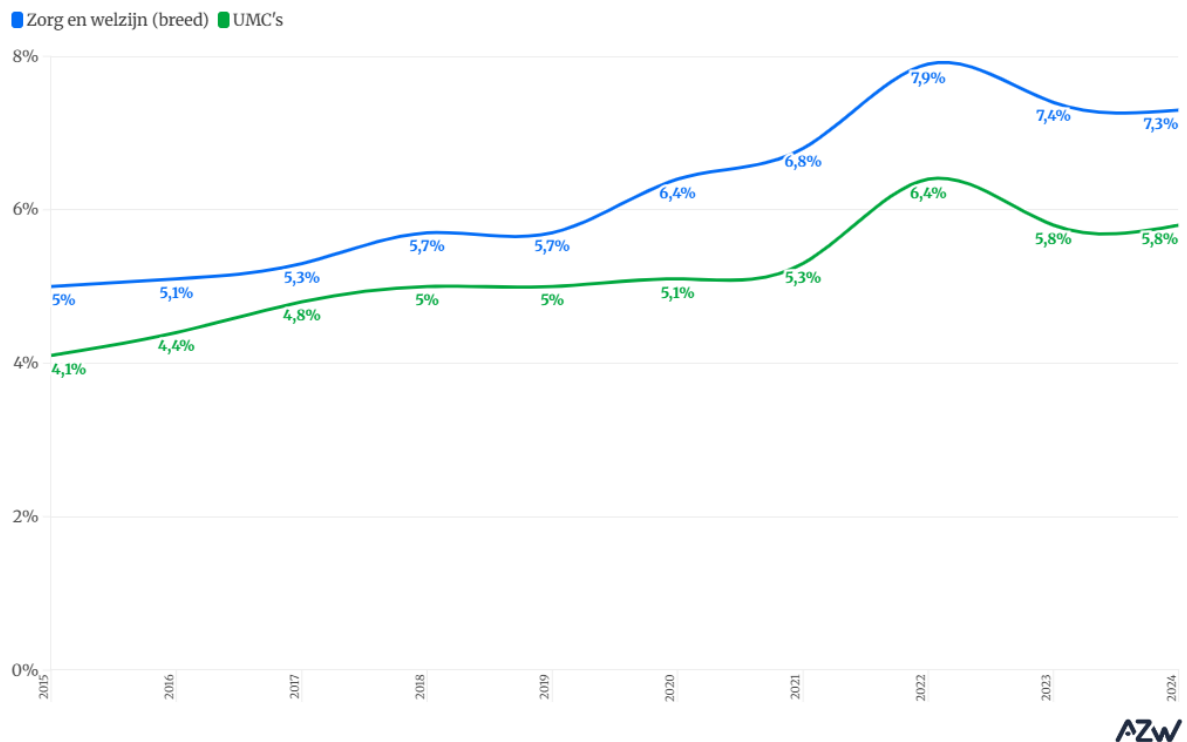
AZW

6. Verzuim en verzuimpreventie

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage bij medewerkers in de UMC's is de afgelopen jaren gestegen van 4,1% in 2015 naar 5,8% in 2024. Het ziekteverzuim in de UMC's ligt in de periode 2015-2024 ieder jaar onder het sectorgemiddelde. Ter vergelijking het ziekteverzuim in de sector ligt in 2024 op 7,3%.

Figuur 11. Ziekteverzuim medewerkers binnen de UMC's, 2015-2024



Ziekteverzuim in 2025

In het eerste kwartaal van 2025 lag het ziekteverzuimpercentage op 6,3%. Dat was iets hoger dan in hetzelfde kwartaal van 2024, toen lag het ziekteverzuimpercentage op 6,2%. In het tweede kwartaal van 2025 is het ziekteverzuimpercentage eveneens licht gestegen ten opzichte van het tweede kwartaal van 2024 (van 5,7% naar 5,9%).

Ieder kwartaal verschijnen nieuwe ziekteverzuimcijfers op AZW StatLine. Op basis van deze nieuwe cijfers schrijven we ieder kwartaal vanuit het AZW-programma een artikel op onze website.

Daarnaast hebben we dit jaar ook [factsheets](#) gemaakt over ziekteverzuim in relatie tot arbeidsmarktomstandigheden.

Waarom het verzuim hoog blijft – en hoe organisaties daar verandering in brengen

Het ziekteverzuim in zorg en welzijn blijft hardnekkig hoog: in 2024 lag het op sectorniveau op 7,3% van de werktijd, tegenover 5,2% in andere sectoren. Uit onderzoek van het CBS blijkt dat dit samenhangt met de zware fysieke en emotionele belasting van het werk, beperkte autonomie en de samenstelling van het personeelsbestand.

AZW ging in gesprek met verschillende organisaties. Daaruit kwam naar voren dat het ook anders kan: met aandacht, vertrouwen en een preventieve aanpak lukt het om het verzuim te verlagen. Deze organisaties werken actief aan vitaliteit, werkdruk en openheid over vrouwspecifieke klachten. Hun aanpakken hebben één ding gemeen: ze investeren in mensen.

Door vertrouwen, ruimte en preventie centraal te stellen, ontstaat een cultuur waarin medewerkers zich gesteund voelen en duurzaam inzetbaar blijven. Zo laten deze voorbeelden zien dat aandacht de sleutel is tot minder verzuim én meer werkplezier. [Lees de coproductie op AZW Info](#)

7. Duurzame inzetbaarheid

Hoe blijven medewerkers in zorg en welzijn met plezier, energie en veerkracht aan het werk? De publicatie Wat werkt in duurzame inzetbaarheid van AZW bundelt acht inspirerende praktijkvoorbeelden uit verschillende branches – van huisartsenzorg tot UMC's en van gehandicaptenzorg tot vvt. Elk voorbeeld laat zien hoe organisaties duurzame inzetbaarheid op hun eigen manier vormgeven, met verrassende resultaten.

De rode draad: duurzame inzetbaarheid is geen los HR-thema, maar een manier van werken. Het begint bij vertrouwen, ruimte en het goede gesprek. Of het nu gaat om ontregelen in de GGZ, vouchers in huisartsenpraktijken of aandacht als sleutel tot minder verzuim in de ouderenzorg – echte verandering ontstaat wanneer medewerkers zelf invloed ervaren.

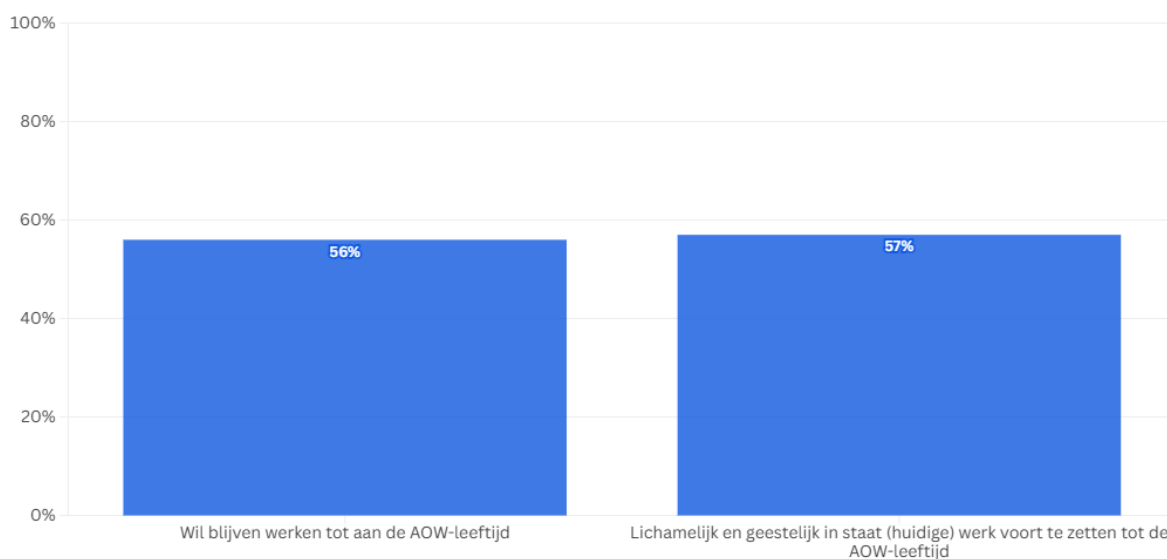
De bundel biedt concrete voorbeelden en lessen voor bestuurders, HR-professionals en beleidsmakers die duurzame inzetbaarheid willen verankeren. Lees de [publicatie](#) op [azwinfo.nl](#).

Blijven werken tot de AOW-leeftijd

Figuur 12 toont het aandeel medewerkers dat aangeeft te willen blijven werken tot de AOW-leeftijd en het aandeel medewerkers dat aangeeft lichamelijk en geestelijk in staat te zijn om het (huidige) werk voort te zetten tot de AOW-leeftijd.

56% van de medewerkers in de UMC's geeft aan te willen blijven werken tot aan de AOW-leeftijd. En 57% van de medewerkers aan dat zij lichamelijk en geestelijk in staat zijn om het (huidige) werk voort te zetten tot de AOW-leeftijd. Hier zit een klein verschil van 1%-punt in. Iets meer mensen denken lichamelijk en geestelijk in staat te zijn om het (huidige) werk voort te kunnen zetten tot de AOW-leeftijd.

Figuur 12. Willen en kunnen doorwerken tot aan de AOW-leeftijd



8. Gen Z in zorg en welzijn

Generatie Z betreedt massaal de sector zorg en welzijn. Wat drijft hen, wat vinden ze belangrijk – en hoe kunnen organisaties deze nieuwe lichting boeien en behouden? Het rapport Gen Z in zorg en welzijn, uitgevoerd door Young Works in opdracht van AZW, schetst een scherp beeld van hun drijfveren en ervaringen.

Gen Z kiest bewust voor betekenisvol werk: iets kunnen betekenen voor anderen is hun grootste motivatie. Tegelijk ervaren jonge medewerkers de hoge werkdruk als uitdaging. Ze willen groeien, leren en invloed hebben, maar botsen soms op structuren met weinig ruimte voor autonomie en inspraak.

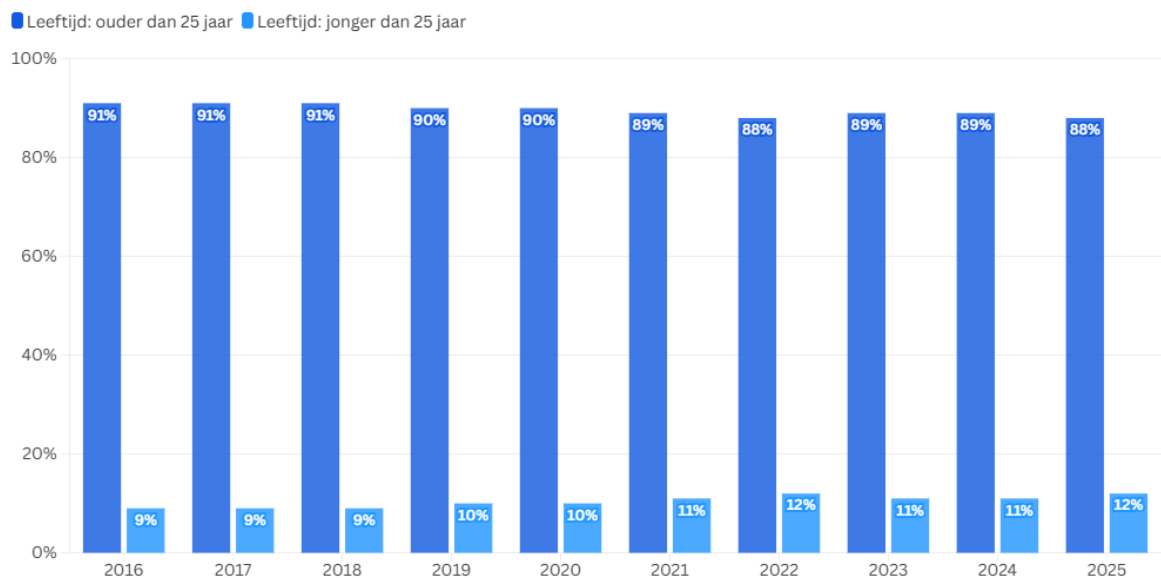
Hun kracht ligt in energie, openheid en reflectievermogen. Ze bevragen vaste patronen en brengen gevoel voor balans en werkgeluk mee – mits organisaties ruimte, begeleiding en een inclusieve cultuur bieden.

Met inspirerende inzichten, citaten uit gesprekken met jonge professionals en concrete aanbevelingen biedt dit rapport waardevolle handvatten voor iedereen die de toekomst van zorg en welzijn wil vormgeven. Lees de [publicatie](#) op [azwinfo.nl](#).

Aandeel medewerkers tot 25 jaar

De afgelopen 10 jaar is het aandeel medewerkers tot 25 jaar met 3%-punten gestegen binnen de UMC's, van 9% in 2016 naar 12% in 2025.

Figuur 13. Aandeel medewerkers jonger dan 25 in de UMC's, 2016-2025



9. Technologie en werkbeleving

Digitalisering verandert het werk in zorg en welzijn in hoog tempo. Apps, digitale dossiers en domotica bieden kansen om werk te verlichten en kwaliteit te verbeteren. Maar technologie draagt pas écht bij aan beter werk als mensen centraal staan – niet de systemen.

Het AZW-onderzoek Technologie in zorg en welzijn: impact op werkdruk en werkbeleving laat zien dat digitale hulpmiddelen zowel ontlastend als extra druk kunnen geven. De doorslaggevende factor is niet de techniek, maar de manier van invoeren. Mensgerichte implementatie bepaalt of technologie werkplezier versterkt of verzwakt.

Een succesvolle aanpak vraagt tijd, begeleiding en inspraak. Waar medewerkers kunnen oefenen, leren en meedenken, ervaren zij meer betrokkenheid en betekenis. Zo wordt technologie geen doel op zich, maar een versterking van vakmanschap, werkgeluk en goede zorg. Lees de [publicatie](#) op [azwinfo.nl](#).

Arbeidsmarkt in beweging

Deze trendrapportage geeft inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de UMC's. De cijfers bieden aanknopingspunten voor beleid en houvast voor gesprekken over de toekomst van de arbeidsmarkt, zowel binnen organisaties als sectorbreed.

Wil je deze inzichten verder verdiepen of in dialoog brengen met anderen in de sector? Het AZW-programma organiseert regelmatig Clubhuisbijeenkomsten. In het Clubhuis komen onderzoekers, beleidsadviseurs en beslissers samen om elkaar te ontmoeten, te inspireren en kennis uit te wisselen.

Benieuwd naar aankomende bijeenkomsten en publicaties? Via onze agenda en LinkedInpagina blijf je op de hoogte van alle nieuwe onderzoeken en activiteiten.

[Bekijk de agenda](#)

[Volg AZW op LinkedIn](#)



Contact

Contactadres FCB
Koningin Wilhelminalaan 3
3527 LA Utrecht

Telefoon 085 105 1850

www.azwinfo.nl