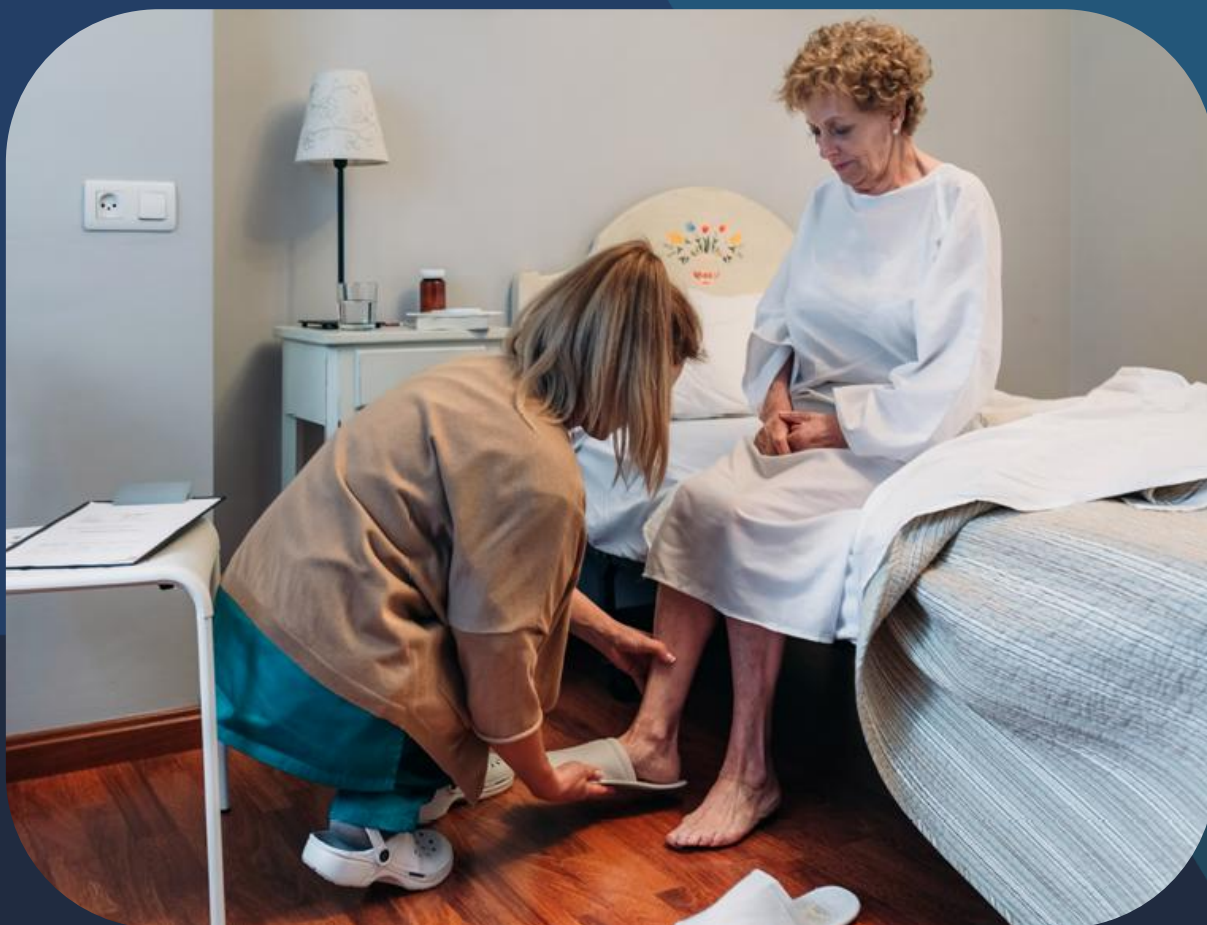


De staat van de arbeidsmarkt verpleging, verzorging en thuiszorg 2025

Trendrapportage



Inhoudsopgave

Inleiding	2
Het verhaal van de arbeidsmarkt – context.....	2
Samenvatting	3
1. Arbeidsmarkt verpleging, verzorging en thuiszorg 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 verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT) 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 VVT 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 vvt: 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 vvt georganiseerd door onderzoeksbureau Regioplan.

Het verhaal van de arbeidsmarkt – context

De VVT vormt het fundament van de langdurige zorg in Nederland. Met bijna een half miljoen medewerkers in 2025 is het de grootste branche binnen zorg en welzijn. Medewerkers bieden dagelijkse ondersteuning aan ouderen en kwetsbare groepen — thuis, in de wijk, of in intramurale voorzieningen. Het werk is relationeel en intensief: continuïteit, nabijheid en vaste gezichten zijn cruciaal voor cliënten die vaak langdurig afhankelijk zijn van zorg.

Tegelijkertijd staat de branche onder steeds grotere druk. De zorgvraag stijgt door vergrijzing en door complexere ondersteuningsbehoeften. De werkgelegenheid groeit wel, maar de vraag naar personeel groeit veel sneller. Daarbij is de personeelsopbouw kwetsbaar: ruim een derde van de medewerkers is 55-plus, wat betekent dat een grote uitstroom richting pensioen de komende jaren onvermijdelijk is. De druk op jongere medewerkers neemt daardoor toe. Zij ervaren het werk als betekenisvol, maar ook zwaar — door hoge werkdruk, emotionele belasting en voortdurende roosterdruk.

Het werk in de VVT is zinvol maar zwaar. Vooral in de thuiszorg is het werk hectisch en onvoorspelbaar: reistijden verschillen voortdurend, caseloads fluctueren en onverwachte situaties zorgen voor uitloop. De hoge tijdsdruk maakt dat er weinig ruimte is voor extra aandacht voor cliënten — terwijl juist die nabijheid het werk waardevol maakt. Het ziekteverzuim in de VVT is al jaren het hoogste van de gehele sector, wat de druk op teams verder vergroot. Veel organisaties zien dat het moeilijker wordt om roosters rond te krijgen, zeker nu de flexibele schil kleiner is geworden door strengere regels rond het inzetten van zzp'ers. Die flexibiliteit was lange tijd een belangrijke manier om pieken in zorgvraag op te vangen; zonder die schil wordt de dagelijkse druk op de vaste teams groter.

Ondertussen blijft de instroom hoog, maar instroom alleen is niet genoeg. De VVT staat voor de opgave om zorg anders te organiseren, met meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid, taakdifferentiatie, technologie, regionale samenwerking en een werkcultuur die ruimte geeft aan

professionele autonomie. Zonder structurele vernieuwing dreigt de sector de toenemende zorgvraag niet meer aan te kunnen.

De ontwikkelingen in de VVT laten daarmee zien hoe nauw arbeidsmarkt- en zorginhoudelijke vraagstukken met elkaar verweven zijn. Een stabiele arbeidsmarkt is een randvoorwaarde voor de kwaliteit, toegankelijkheid en continuïteit van zorg, juist in deze grootste en snelst vergrijzende branche van de sector.

Samenvatting

- De arbeidsmarkt in de VVT blijft in beweging. In Q1 2025 werkten 479.800 medewerkers in de verpleging, verzorging en thuiszorg; de instroom (64.720) ligt ruim boven de uitstroom (51.640), wat leidt tot een netto groei van 13.080 medewerkers.
- Vacatures nemen verder toe: in Q2 2025 steeg het aantal openstaande vacatures met 4% ten opzichte van een jaar eerder, tot 21.250.
- Het ziekteverzuim blijft structureel hoog. In 2024 lag het verzuim op 8,9%, hoger dan het sectorgemiddelde (7,3%). In 2025 bedraagt het verzuim 9,7% in Q1 (Q1 2024 9,5%) en 8,8% in Q2 (gelijk aan Q2 2024).
- In de werkbeleving zien we het volgende beeld: 43% ervaart de werkdruk als (veel) te hoog, terwijl tegelijk 60% bruist van energie en 76% (zeer) tevreden is met het werk.
- Het aandeel zzp'ers stijgt beperkt maar gestaag: van 3% (2014) naar 5% (2024).
- In de prognoseperiode naar 2035 groeit het aantal medewerkers met 8%, terwijl het arbeidsmarkttekort onder het scenario Referentie + Beleid fors oploopt van 21.500 medewerkers in 2025 naar 126.800 medewerkers in 2035 (+490%).

1. Arbeidsmarkt verpleging, verzorging en thuiszorg in cijfers

Kerncijfers voor de branche verpleging, verzorging en thuiszorg:

- 479.800 werknemers (Q1 2025)
- 90% vrouwen (Q1 2025)
- 43,4 jaar als gemiddelde leeftijd (Q1 2025)
- 24,5% van de werknemers is mantelzorger

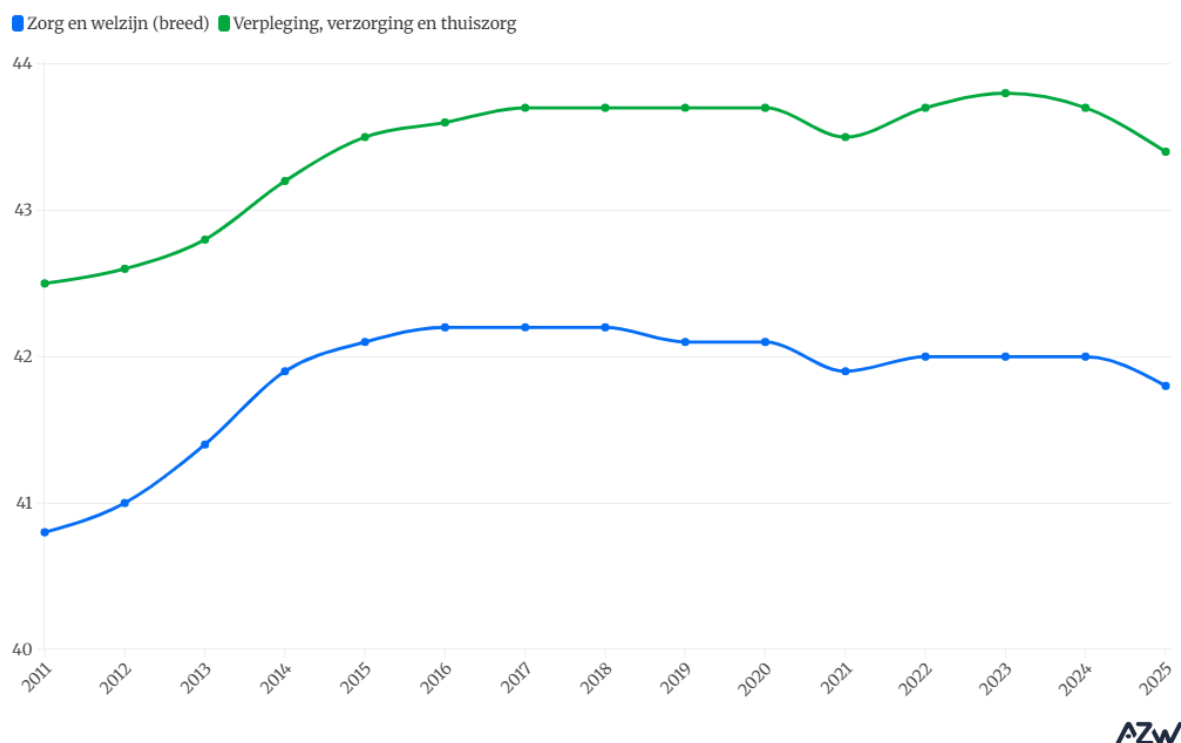
Het algemene beeld: de instroom van medewerkers in de branche is groter dan de uitstroom. Ondanks dat nemen de tekorten op de arbeidsmarkt nog steeds toe. De komende 10 jaar blijft naar verwachting de zorgvraag en personeelsbehoefte toenemen. Dat geldt ook bijna overal voor het verwachte arbeidsmarkttekort. Lees onze [longread over mantelzorg](#).

2. Arbeidsmarktbewegingen

Ontwikkeling gemiddelde leeftijd medewerkers

De gemiddelde leeftijd van medewerkers in de verpleging, verzorging en thuiszorg ligt boven de gemiddelde leeftijd van medewerkers binnen de sector zorg en welzijn. Tussen 2011 en 2017 is de gemiddelde leeftijd gestegen van 42,5 jaar naar 43,7 jaar. Tussen 2017 en 2025 schommelt de gemiddelde leeftijd tussen de 43,4 jaar en 43,7 jaar. In 2025 ligt de gemiddelde leeftijd op 43,4 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 verpleging, verzorging en thuiszorg, 2011-2025

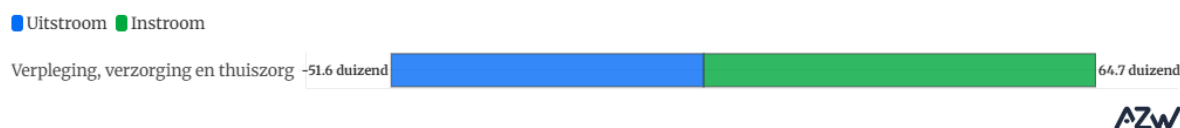


In- en uitstroom van medewerkers

De branche groeit

Tussen het eerste kwartaal van 2024 en 2025 stroomden 64.720 medewerkers de verpleging, verzorging en thuiszorg in, terwijl 51.640 medewerkers de branche verlieten. Dit resulteerde in een netto groei van 13.080 medewerkers.

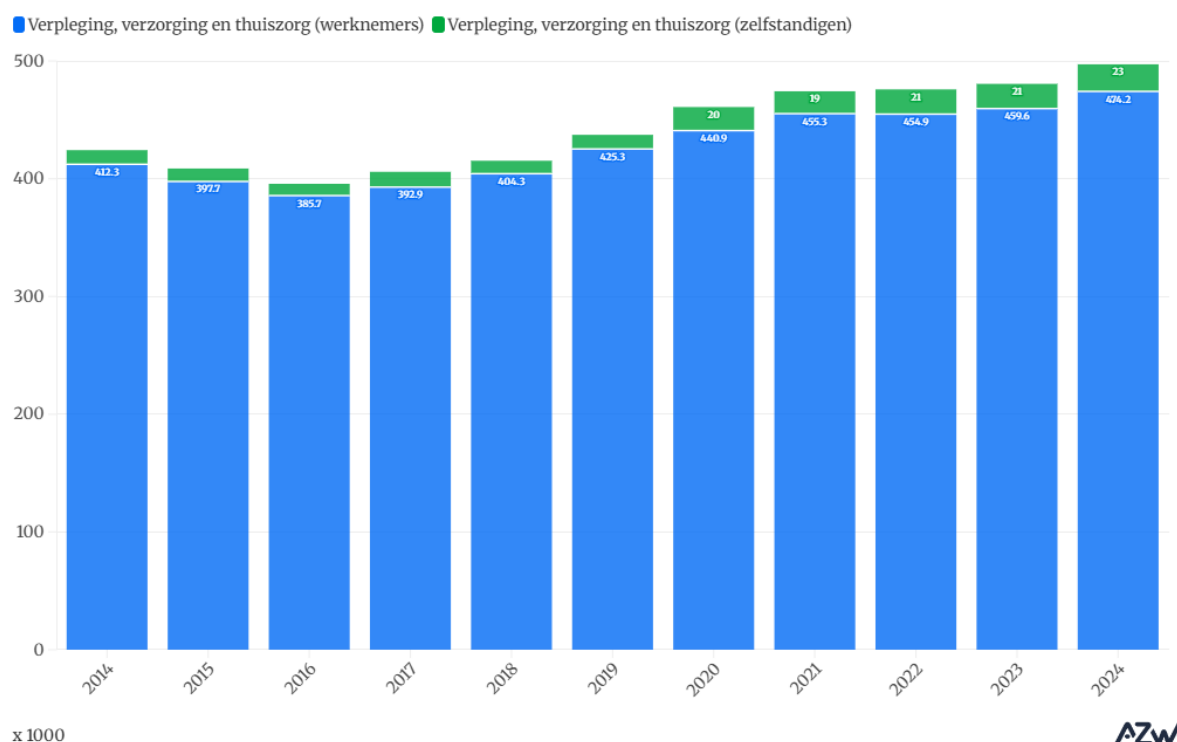
Figuur 2. In- en uitstroom in de verpleging, verzorging en thuiszorg, eerste kwartaal 2025



Ontwikkeling werknemers en zelfstandigen

In de periode 2014-2024 nam het aantal zzp'ers in de verpleging, verzorging en thuiszorg toe van 12.000 in 2014 naar 23.000 in 2024¹, een groei van ongeveer 92% in een periode van 10 jaar. Het aandeel zelfstandigen op het totaal aantal werknemers in de verpleging, verzorging en thuiszorg nam toe van 3% in 2014 naar 5% in 2024. 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 verpleging, verzorging en thuiszorg, 2014-2024



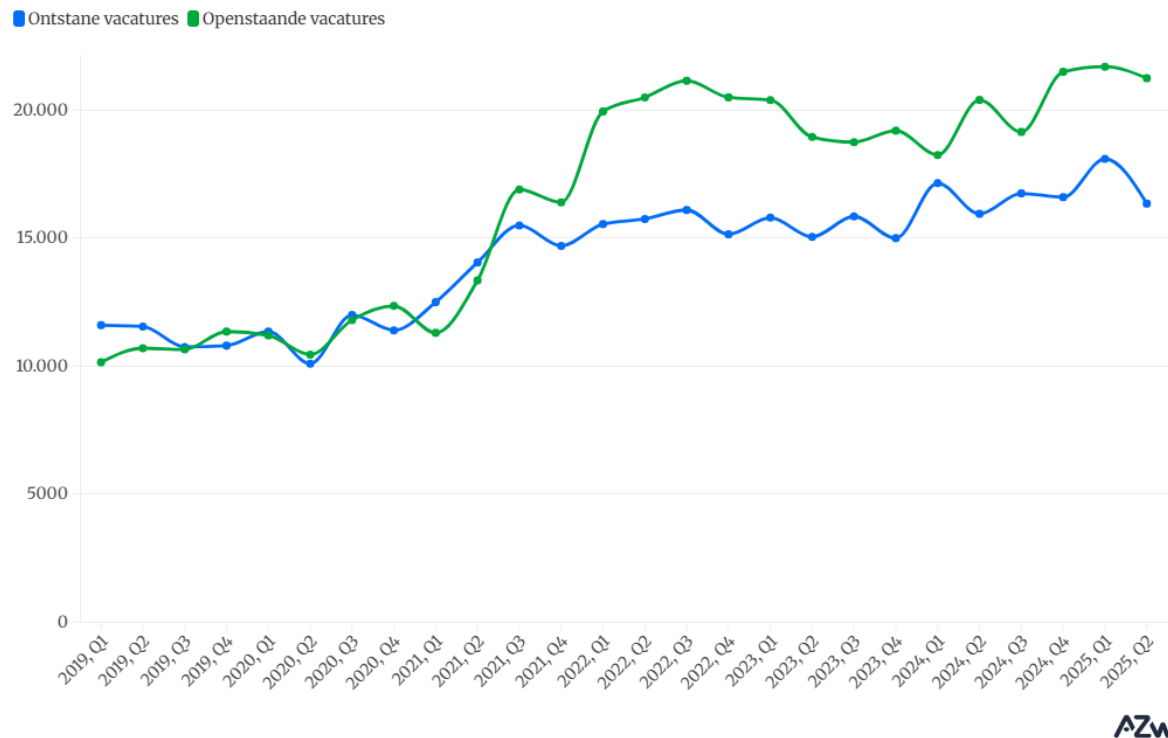
3. Ontwikkeling werkgelegenheid en arbeidsmarktprognose

Vacatures

Het aantal ontstane vacatures nam in het tweede kwartaal van 2025 toe met 3% ten opzichte het tweede kwartaal van 2024. Het aantal openstaande vacatures nam in dezelfde periode toe met 4%. In het eerste kwartaal van 2025 was het aantal openstaande vacatures in de verpleging, verzorging en thuiszorg op zijn hoogst (21.700). Dit geldt ook voor het aantal ontstane vacatures (18.100).

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

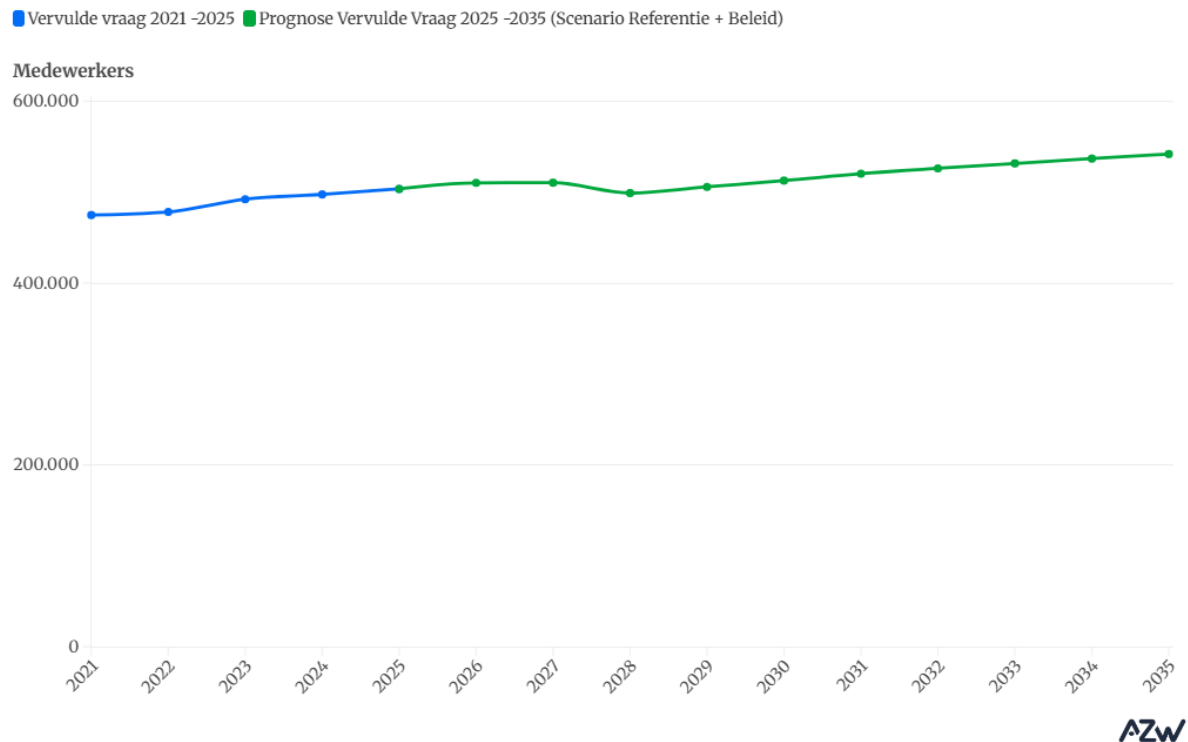
Figuur 4. Ontstane en openstaande vacatures per kwartaal in de verpleging, verzorging en thuiszorg, 2019 - 2025



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 verpleging, verzorging en thuiszorg tussen 2021 en 2025 toe met 6% (van 474.800 naar 503.600).

Figuur 5. Werkgelegenheid in de verpleging, verzorging en thuiszorg, 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 verpleging, verzorging en thuiszorg onder het referentiescenario + beleid. In dit scenario wordt verwacht dat het aantal medewerkers de komende tien jaar met 8% stijgt: van 503.600 in 2025 naar 541.900 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 inkomensonafhankelijke 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](#).

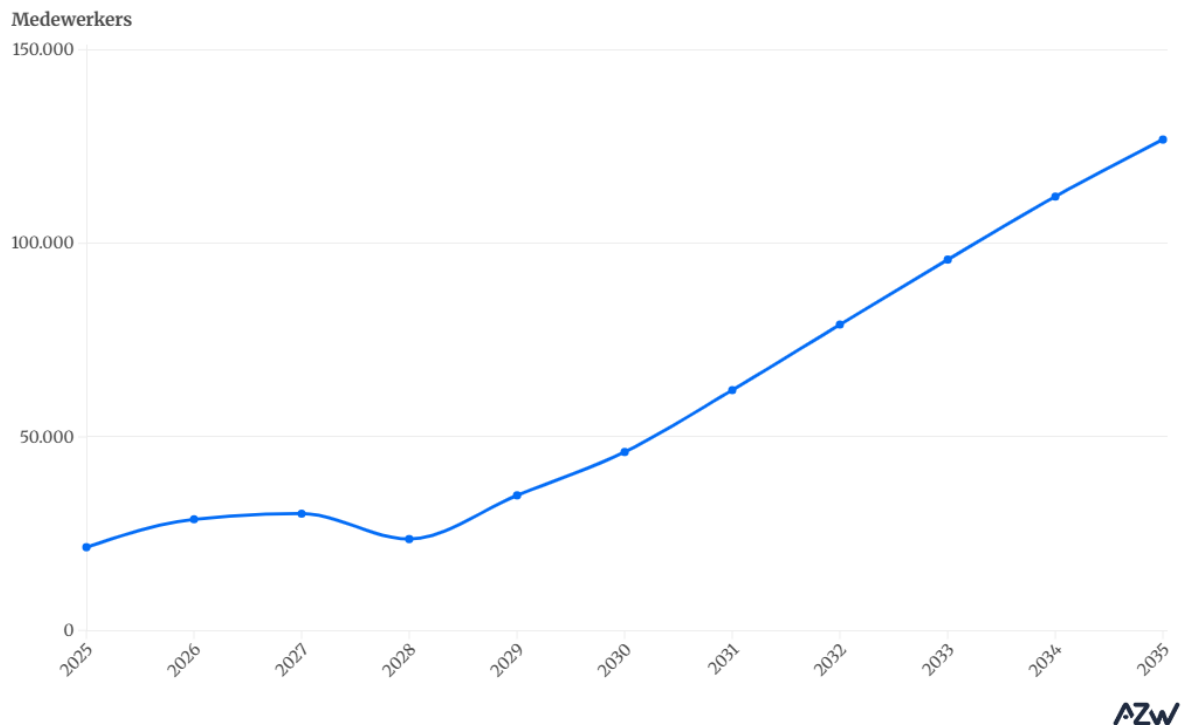
Door toenemende krapte op de arbeidsmarkt lukt het de branche naar verwachting niet om volledig te voorzien in de personeelsbehoefte. Anders gezegd: nu het arbeidsmarkttekort blijft toenemen, zal het de branche waarschijnlijk niet lukken om alle vacatures in te vullen. Daarom zal de branche naar verwachting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

Zie onze [factsheets](#) voor meer informatie over de arbeidsmarktprognose. Onderaan de pagina staan twee factsheets, een voor de verpleging en verzorging en een voor de thuiszorg.

Arbeidsmarkttekort

Het arbeidsmarkttekort is het verschil tussen de arbeidsvraag en het personeelsaanbod. Het tekort neemt in de prognoseperiode toe van 22.700 personen in 2025 tot 109.500 personen in 2034.

Figuur 6. Prognose van het arbeidsmarkttekort in de verpleging, verzorging en thuiszorg, 2025-2034 (Scenario Referentie + stelselwijziging kinderopvang)



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.

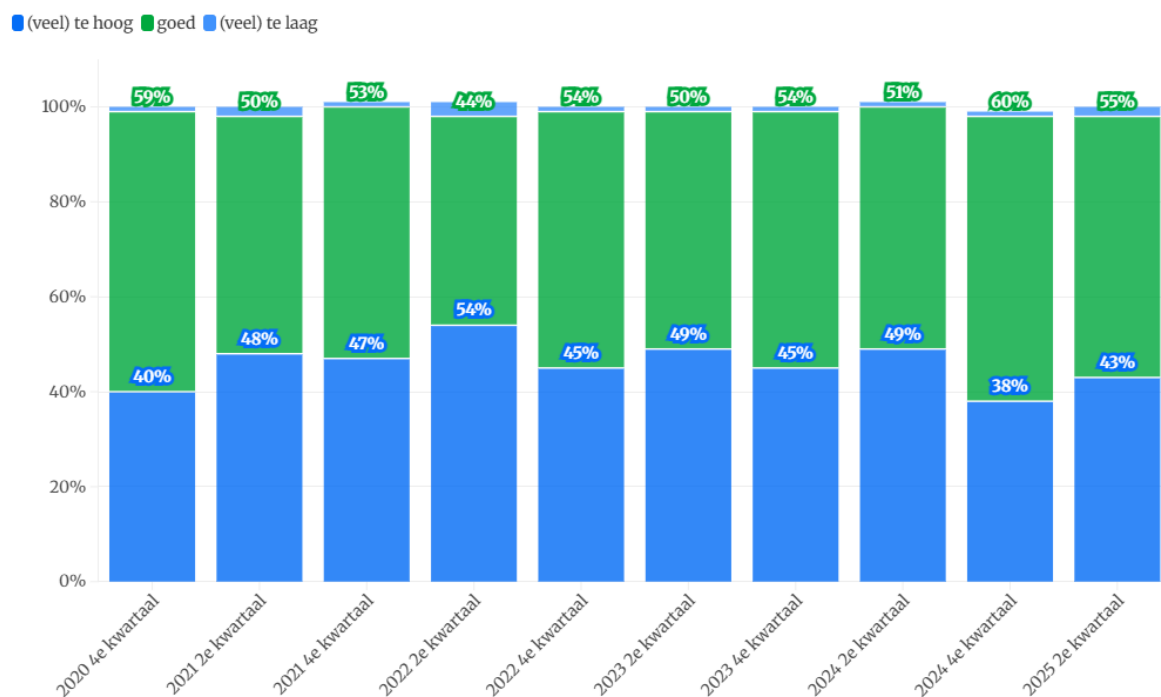
5. Werkbeleving

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 verpleging, verzorging en thuiszorg dat de werkdruk (veel) te hoog vindt, schommelt de afgelopen jaren tussen de 38% en de 54%. In het tweede kwartaal van 2025 ligt het percentage medewerkers dat de werkdruk als (veel) te hoog ervaart op 43%. Ter vergelijking: in de sector zorg en welzijn ligt dit percentage in het tweede kwartaal van 2025 op 41%.

Figuur 7. Beleving van de werkdruk in de verpleging, verzorging en thuiszorg, 2020 – 2025



AZW

Externe en interne agressie

In de verpleging, verzorging en thuiszorg schommelt het aandeel medewerkers dat te maken heeft met externe agressie² de afgelopen jaren tussen de 60% en 65%. In 2024 is het percentage licht gedaald t.o.v. 2023 (van 63% naar 60%). Ter vergelijking: in de sector zorg en welzijn ligt dit percentage in 2024 op 57%.

Het aandeel medewerkers dat te maken heeft gehad met interne agressie³ schommelt de afgelopen vier jaar tussen de 30% en 34%. In 2024 is het percentage gedaald t.o.v. 2023 (van 34% naar 30%). Ter vergelijking: in de sector zorg en welzijn ligt dit percentage in 2024 op 31%.

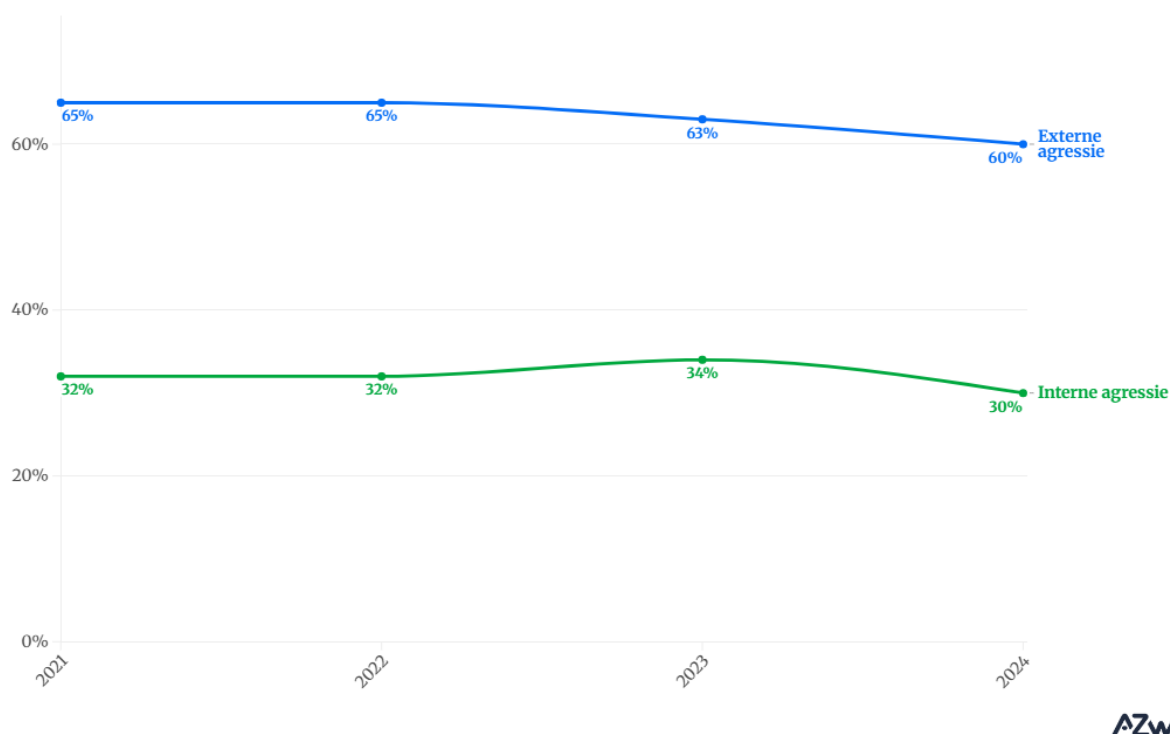
² Externe agressie is agressie door cliënten/patiënten of familie/bezoekers van cliënten/patiënten.

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

Uit de kennissessie kwam naar voren dat intramuraal steeds vaker te maken is met cliënten met complex gedrag, soms passend bij de GGZ. Dit leidt tot agressie en extra veiligheidsmaatregelen.

In oktober 2025 hebben we het [artikel de dubbele dynamiek van agressie](#) geüpdatet met de nieuwste cijfers.

Figuur 8. Externe en interne agressie in de verpleging, verzorging en thuiszorg, 2021-2024



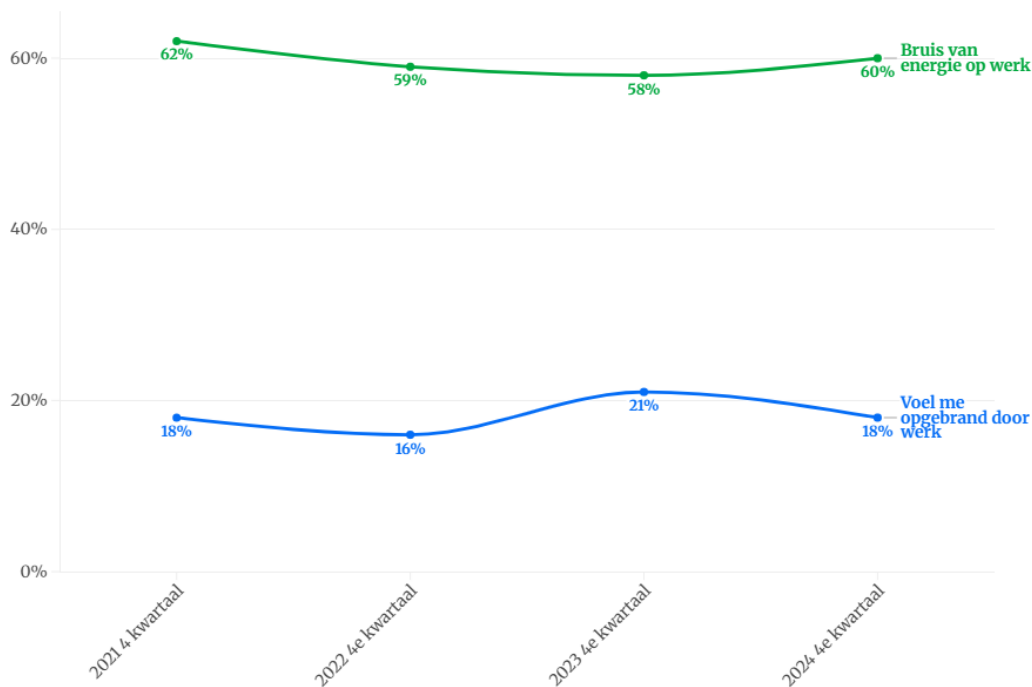
Vitaliteit en vermoeidheid

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'.

Een van de deelnemers aan de kennissessie geeft aan: 'De zorg is gewoon heel leuk, achter elke voordeur zit een verhaal. De cliënten, daar doe je het voor.'

Het percentage medewerkers dat zich opgebrand voelt, schommelt de laatste jaren tussen de 16% en de 21%. In 2024 geeft 18% van de medewerkers aan zich opgebrand te voelen door het werk. Het percentage medewerkers dat bruist van de energie, schommelt de laatste jaren tussen de 58% en 60%. In 2024 geeft 60% van de medewerkers aan dat zij bruisen van energie op het werk.

Figuur 9. Vitaliteit en vermoeidheid medewerkers in de verpleging, verzorging en thuiszorg, 2021 – 2024

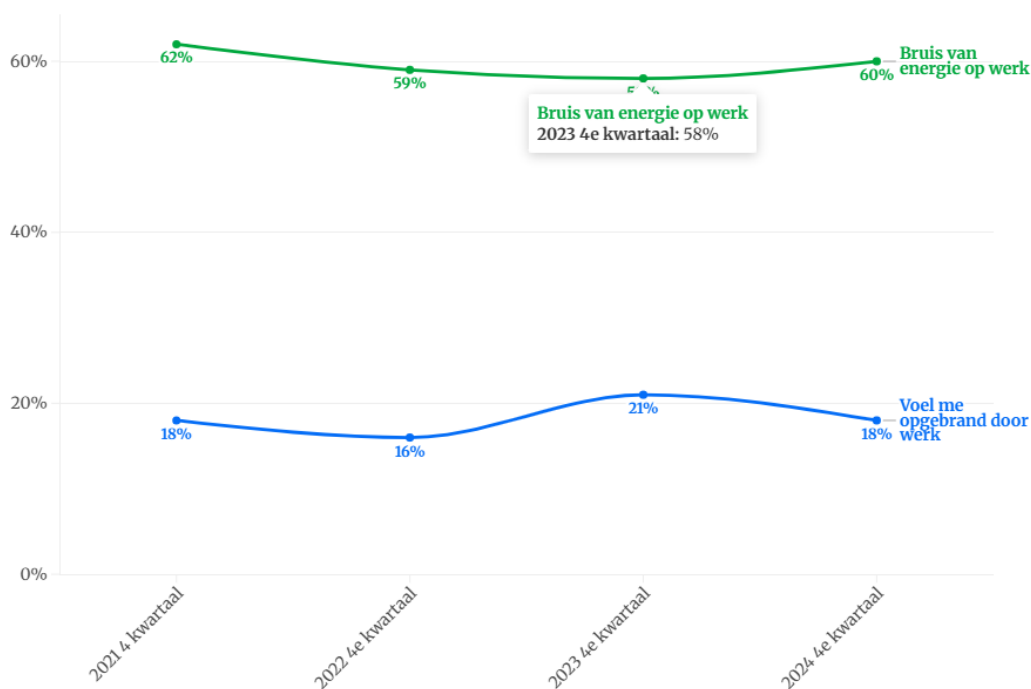


AZW

Tevredenheid

Het percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met het werk schommelt tussen de 73% en 76% de afgelopen vier jaar. Het percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met de organisatie schommelt tussen de 64% en 65%. In het vierde kwartaal van 2024 geeft 76% van de medewerkers aan dat zij (zeer) tevreden zijn met het werk en 65% van de medewerkers is (zeer) tevreden met de organisatie.

Figuur 10. Tevredenheid met het werk en de organisatie



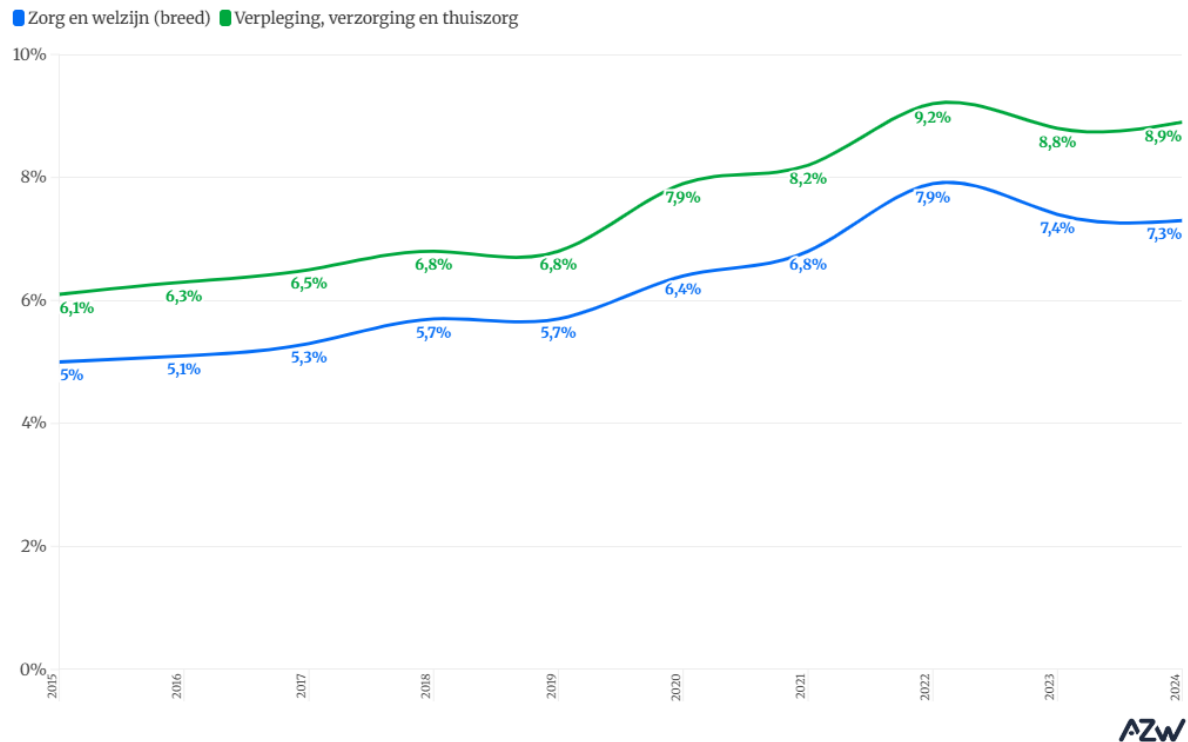
AZW

6. Verzuim en verzuimpreventie

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage bij medewerkers in de verpleging, verzorging en thuiszorg is de afgelopen jaren gestegen van 6,1% in 2015 naar 8,9% in 2024. Het ziekteverzuim in de verpleging, verzorging en thuiszorg ligt in alle jaren boven het sectorgemiddelde.

Figuur 11. Ziekteverzuim medewerkers binnen de verpleging, verzorging en thuiszorg, 2015-2024



Ziekteverzuim in 2025

In het eerste kwartaal van 2025 lag het ziekteverzuimpercentage op 9,7%. Dat was hoger dan in hetzelfde kwartaal van 2024, toen lag het ziekteverzuimpercentage op 9,5%. In het tweede kwartaal van 2025 is het ziekteverzuimpercentage gelijk gebleven in vergelijking met het tweede kwartaal van 2024 (8,8%).

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. Onderaan de pagina staan twee factsheets, een voor de verpleging en verzorging en een voor de thuiszorg.

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 verpleging, verzorging en thuiszorg 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.

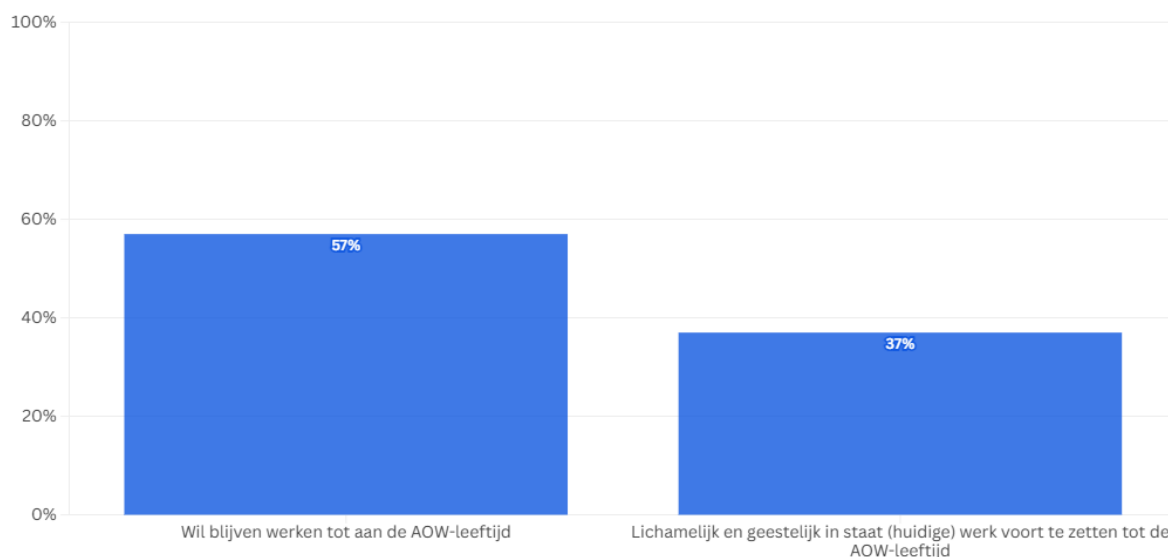
De bundel biedt concrete voorbeelden en lessen voor bestuurders, HR-professionals en beleidsmakers die duurzame inzetbaarheid willen verankeren. Lees de [publicatie](#) op [azwinfo.nl](#).

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.

57% van de medewerkers in de verpleging, verzorging en thuiszorg geeft aan te willen blijven werken tot aan de AOW-leeftijd. Daarentegen geeft 37% 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 verschil van 20%-punten in. Meer mensen willen wel graag doorwerken tot aan de AOW-leeftijd, maar denken lichamelijk en geestelijk niet in staat te zijn om het (huidige) werk voort te 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.

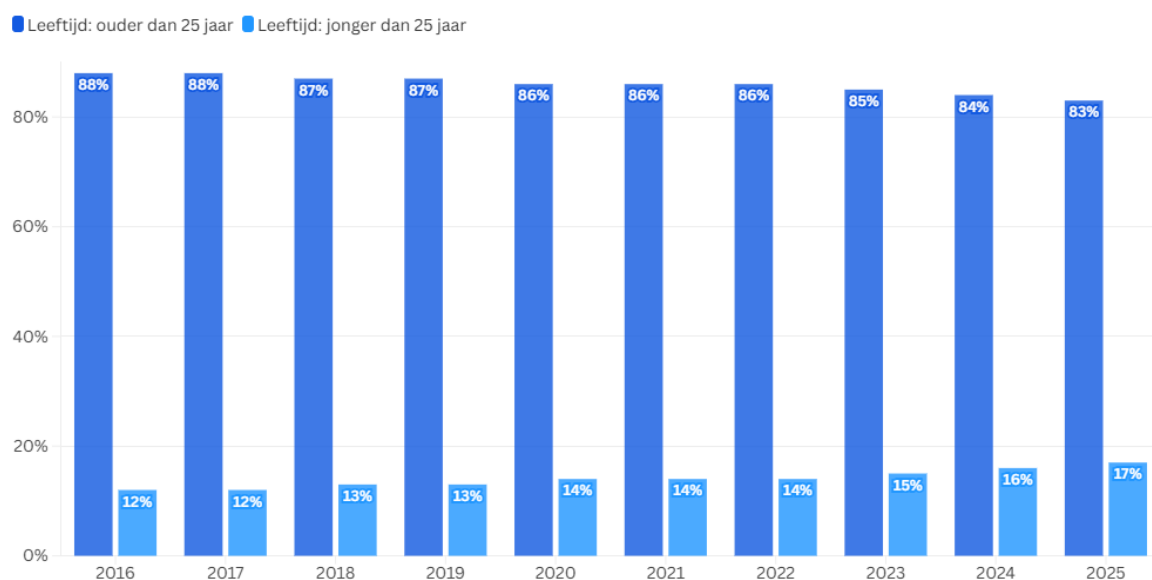
Hun kracht ligt in energie, openheid en reflectievermogen. Ze bevragen vaste patronen en brengen gevoel voor balans en werkgeluk mee – mits organisaties ruimte, begeleiding en een inclusieve cultuur bieden.

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 5%-punten gestegen binnen de verpleging, verzorging en thuiszorg, van 12% in 2016 naar 17% in 2025.

Figuur 13. Aandeel medewerkers jonger dan 25 in de verpleging, verzorging en thuiszorg, 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 vvt. 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