

Van huidig HRM beleid naar aanbevelingen – samenvatting

Arbeidsmarktproblematiek binnen de hospicezorg — onderzoek voor Associatie Hospicezorg Nederland (AHZN)

Studenten Avans Hogeschool Breda, april 2026



Arbeidsmarktproblematiek binnen de AHZN-hospices

De arbeidsmarkt in zorg en welzijn staat structureel onder druk. De zorgvraag neemt toe, terwijl het aanbod van zorgprofessionals achterblijft. Ook de hospicezorg krijgt hiermee te maken. Tegelijkertijd laat dit onderzoek een belangrijke nuance zien: **bij het merendeel van de AHZN-hospices is op dit moment nog geen sprake van een acuut personeelstekort. De grootste opgave ligt vooral in de toekomst.**

Het onderzoek richtte zich daarom op

de vraag hoe de AHZN hospices de huidige en toekomstige arbeidsmarktproblematiek kan aanpakken, zodat zowel het behoud als de instroom van formele zorgverleners wordt versterkt. Hiervoor is literatuuronderzoek uitgevoerd, zijn 36 van de 43 aangesloten hospices bevraagd en zijn twee actiesessies met vertegenwoordigers van hospices georganiseerd.

De huidige situatie is relatief stabiel

Van de 36 onderzochte hospices geven 30 aan momenteel geen personeelstekort te ervaren. Vacatures worden daar doorgaans snel ingevuld en sommige hospices ontvangen zelfs open sollicitaties of werken met wachtlijsten. Vier hospices ervaren een actueel of periodiek personeelstekort en twee hospices hebben incidenteel te maken met krapte, bijvoorbeeld tijdens vakantieperiodes of door ziekteverzuim.

De huidige situatie binnen de hospicezorg is daarmee gunstiger dan het algemene beeld binnen zorg en welzijn. Wel zijn regionale verschillen zichtbaar. Personele knelpunten komen met name voor in Noord- en Zuid-Holland, Utrecht en in mindere mate Gelderland.

Juist de huidige relatief stabiele situatie biedt ruimte om **vooruit te kijken en preventief te handelen**, voordat arbeidsmarktkrapte daadwerkelijk de continuïteit van de hospicezorg raakt.

De kwetsbaarheid voor de toekomst neemt toe

Het belangrijkste risico is de leeftijdsopbouw van het huidige personeelsbestand. Bij 21 van de 36 hospices vormt de groep medewerkers tussen 50 en 59 jaar de grootste leeftijdscategorie. Pensioen is nu al de meest genoemde reden voor uitstroom. De komende jaren kan daardoor een aanzienlijk deel van de ervaren medewerkers de hospicezorg verlaten.

Tegelijkertijd neemt door de vergrijzing de behoefte aan palliatieve en hospicezorg toe. Daarmee ontstaat een dubbele beweging: **meer vraag naar hospicezorg en mogelijk minder beschikbare zorgprofessionals.**

De instroom van jonge professionals vormt daarbij een specifiek aandachtspunt. Hospicezorg is onder studenten en jonge zorgprofessionals nog relatief onbekend en wordt regelmatig geassocieerd met sterven, emotionele zwaarte en onregelmatige werktijden. Hospices zelf benadrukken juist andere kenmerken van het vak: kwaliteit van leven, persoonlijke aandacht, betekenisvol werk en intensieve begeleiding van gasten en hun naasten. Een sterkere en meer eigentijdse positionering van hospicezorg biedt daarom kansen.

Stages, meeloopdagen, gastlessen en mogelijkheden voor zijinstroom worden al ingezet, maar leiden nog onvoldoende tot een structurele instroom van jonge professionals.

Behoud en betekenis van werken in een hospice

Medewerkers kiezen vooral voor hospicezorg vanwege de betekenis van het werk en hun affiniteit met palliatieve zorg. Dat is een belangrijke kracht van de sector.

Tegelijkertijd worden werkdruk, nachtdiensten en onregelmatige werktijden als belangrijke knelpunten genoemd. Naast pensionering speelt ook de werk-privébalans een rol bij vertrek. Hospices noemen het verminderen van werkdruk en het bieden van ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden als belangrijke mogelijkheden om medewerkers langer te behouden. De actiesessies bevestigen dat met name jongere medewerkers andere verwachtingen van werk hebben. Flexibiliteit, ontwikkelmogelijkheden, afwisseling en een gezonde werk-privébalans wegen zwaar. De uitdaging is om de organisatie van het werk hier beter op aan te laten sluiten, zonder de kwaliteit en eigenheid van hospicezorg uit het oog te verliezen.

Van operationeel naar strategisch personeelsbeleid

Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is dat veel hospices personeelsvraagstukken nog voornamelijk operationeel en op de korte termijn benaderen. Instroom, ontwikkeling en uitstroom worden lokaal doorgaans goed georganiseerd, maar een samenhangende langetermijnstrategie ontbreekt vaak.

Ook samenwerking tussen hospices vindt al veel plaats: 27 van de 36 hospices werken actief samen, onder andere rond kennisdeling en scholing. Op het gebied van personeelsplanning wordt deze samenwerking echter nog beperkt benut.

Tijdens de actiesessies ontstond een breed besef dat de huidige situatie niet vanzelfsprekend zo blijft. De sector bevindt zich daarmee in een **transitiefase**: er is nog geen breed acuut personeelstekort, maar ontwikkelingen rond vergrijzing, instroom, veranderende werknemersverwachtingen en een toenemende zorgvraag maken tijdig handelen noodzakelijk.

Drie aanbevelingen

Op basis van het onderzoek worden drie samenhangende ontwikkelrichtingen voorgesteld.

1. Strategische personeelsplanning (SPP)

Ontwikkel als AHZN-hospices samen een uniform en praktisch toepasbaar model voor strategische personeelsplanning. Daarmee krijgen de hospices inzicht in onder andere leeftijdsopbouw, verwachte uitstroom, benodigde instroom, competenties en toekomstige personeelsrisico's. Door deze gegevens periodiek samen te brengen kunnen de AHZN hospices de ontwikkelingen sectorbreed volgen en vroegtijdig gezamenlijke vraagstukken signaleren.

2. Combinatiebanen voor jonge zorgprofessionals

Onderzoek en ontwikkel combinatiebanen waarbij jonge professionals hun werk in een hospice combineren met bijvoorbeeld een ziekenhuis, thuiszorgorganisatie of ander hospice. Dit biedt meer afwisseling, ontwikkelmogelijkheden en bredere werkervaring en kan de hospicezorg toegankelijker en aantrekkelijker maken voor jonge professionals. AHZN kan hierin een faciliterende rol vervullen door regionale samenwerking tussen hospices, zorgorganisaties en onderwijs te stimuleren.

3. Digitalisering gericht inzetten

Onderzoek gezamenlijk welke digitale toepassingen en vormen van AI daadwerkelijk kunnen bijdragen aan vermindering van administratieve belasting en efficiëntere werkprocessen. Digitalisering is daarbij geen doel op zich: technologie moet tijd vrijmaken voor datgene wat de hospicezorg kenmerkt, namelijk persoonlijke aandacht en menselijke nabijheid.

Bestuurlijke betekenis AHZN hospices: samen vooruit handelen

De kern van het onderzoek is daarmee niet dat AHZN-hospices nú met een groot personeelstekort worden geconfronteerd. De kern is dat er **een waardevol tijdsvenster is om gezamenlijk vooruit te handelen**.

De AHZN hospices kunnen hierin vooral meerwaarde bieden door niet de verantwoordelijkheid van individuele werkgevers over te nemen, maar door datgene te organiseren wat gezamenlijk sterker kan: inzicht in toekomstige personeelsontwikkelingen, kennisdeling, gezamenlijke

instrumenten, regionale samenwerking, innovatie en het versterken van de aantrekkelijkheid en zichtbaarheid van hospicezorg.

Daarmee sluiten de aanbevelingen aan bij de strategische doelen van AHZN: het waarborgen van kwaliteit, het versterken van samenwerking en het ontwikkelen en borgen van expertise.

De centrale opgave is dan ook: benut de huidige relatieve personele stabiliteit om gezamenlijk voor te sorteren op de arbeidsmarkt van morgen.