

De toekomst van werk volgens werkgevers

Een representatief beeld van Nederland en de
zorg uitgelicht

TNO 2025 R11138 – 19 juni 2025

De toekomst van werk volgens werkgevers

Een representatief beeld van Nederland en de
zorg uitgelicht

Auteurs	Karolus Kraan, Gerben Hulsegge, Roy Peijen, Wouter van der Torre
Rubricering rapport	TNO Public
Aantal bijlagen	0

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

© 2025 TNO

Samenvatting

Organisaties en beleidsmakers worden geconfronteerd met snelle en ingrijpende ontwikkelingen zoals technologie, vergrijzing, energietransitie en geopolitieke spanningen. Er bestaat nog geen grootschalig onderzoek naar hoe werkgevers in Nederland anticiperen op de toekomst van werk. Dit onderzoek, gebaseerd op de grootschalige, representatieve Werkgevers Enquête Arbeid 2024 (WEA), vult die lacune op. Het onderzoekt in hoeverre werkgevers toekomstgericht denken, welke maatschappelijke (externe) ontwikkelingen zij invloedrijk achten, en welke gevolgen zij hiervan verwachten voor de werkgelegenheid, werkbelasting, veiligheid, werkcomplexiteit en vereiste vaardigheden, en productiviteit. De zorgsector geven we bijzondere aandacht vanwege haar omvang en maatschappelijke en politieke relevantie - onder meer vanwege de dubbele vergrijzing, arbeidsmarkttekorten, en mogelijkheden van technologische innovaties.

Vijf onderzoeksvragen worden beantwoord, waarin centraal staat in welke mate werkgevers zich bezighouden met toekomstige ontwikkelingen, welke externe factoren zij als invloedrijk beschouwen en welke gevolgen (daarvan) zij verwachten voor werk in hun vestigingen. De gegevens komen van ruim 6.000 vestigingen met vijf of meer werknemers. We gebruiken de DESTEP-methode om externe ontwikkelingen te classificeren in zes categorieën: demografisch, economisch, technologisch, sociaal-cultureel, ecologisch en politiek-juridisch.

Bijna de helft van de werkgevers (47%) denkt structureel na over hoe werk er over vijf jaar uit zal zien; 41% doet dit incidenteel. In de zorgsector is dit aandeel iets hoger (55% doet dit structureel). Binnen de zorgsector zijn vooral de verpleeghuizen, psychiatrie en gehandicaptenzorg toekomstgericht (74%). Kinderopvang en maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting blijven hierin achter (44%). Grote vestigingen (met 100 of meer werknemers) zijn toekomstgerichter dan kleine (5 tot en met 49 werknemers).

Volgens werkgevers worden economische ontwikkelingen het meest invloedrijk geacht voor de toekomst over vijf jaar, met 60% van de werkgevers die dit aangeven. Technologie volgt met 46% en demografische veranderingen met 42%. In de zorgsector worden demografische ontwikkelingen als het belangrijkste gezien (66%), gevolgd door technologie en economie (beide 40%) en sociaal-culturele ontwikkelingen (37%). In de zorg worden ecologische factoren veel minder invloedrijk geacht (8%) dan in andere sectoren (35%).

Werkgevers konden meerdere maatschappelijke ontwikkelingen als belangrijk aanvinken. Daarom is gekeken naar hoe deze ontwikkelingen in combinatie voorkwamen. Op basis van het belang dat werkgevers hechten aan deze maatschappelijke ontwikkelingen, zijn zij met een clusteranalyse ingedeeld in drie clusters: 45% van de werkgevers verwacht vooral invloed van demografische en economische factoren (Cluster 1); voor 34% van de werkgevers staat technologie (Cluster 2); 21% voorziet een brede invloed, van meerdere factoren (multifactorieel) (Cluster 3). De zorgsector valt veel vaker in Cluster 1 (64%) en minder vaak in Cluster 2 (21%), wat duidt op een relatief beperkte verwachte impact van technologische ontwikkelingen.

Werkgevers verwachten door deze maatschappelijke ontwikkelingen de volgende veranderingen in werkgelegenheid, kwaliteit van de arbeid en productiviteit:

Werkgelegenheid:

- Een derde van de werkgevers verwacht een toename van het aantal banen over vijf jaar, terwijl een op de tien een afname verwacht.
- In de zorgsector verwacht bijna de helft van de werkgevers een toename van de werkgelegenheid. Dit sluit aan bij de stijgende zorgvraag en personeelstekorten.

Mentale belasting:

- De mentale belasting zal volgens een derde van de werkgevers toenemen.
- In de zorgsector ligt dit aanzienlijk hoger, met circa drie op de vijf werkgevers die een toename verwachten. Personeelstekorten en de ‘dubbele vergrijzing’ kunnen hier debet aan zijn: niet alleen zijn er meer ouderen om voor te zorgen, er zijn naar verhouding ook minder werknemers beschikbaar om die zorg op zich te nemen.

Fysieke belasting:

- Weinig werkgevers in de totale populatie verwachten een toename van de fysieke belasting.
- In de zorgsector is een toename van fysieke belasting daarentegen aanzienlijk vaker het geval.

Veiligheid:

- De veiligheid op het werk zal volgens de overgrote meerderheid van de werkgevers niet veranderen.

Complexiteit van het werk:

- De complexiteit van het werk zal volgens 44% van de werkgevers toenemen.
- In de zorgsector verwachten zelfs drie op de vijf werkgevers een toename van de complexiteit. Dit sluit aan bij de trend van toenemende zorgzwaarte en complexere diagnoses, zoals multimorbiditeit, onder een ouder wordende cliëntenpopulatie.

Aansluiting van vaardigheden:

- De aansluiting (‘match’) van vaardigheden van medewerkers op de werkzaamheden zal volgens 34% van de werkgevers toenemen; 12% voorziet een afname.
- Ondanks de verwachte toenemende complexiteit van het werk, zal volgens werkgevers de aansluiting op de vaardigheden van de werknemers over het geheel genomen ook beter worden.

Prestaties en productiviteit:

- Bijna vier op de tien werkgevers voorzien een toename van de prestaties en productiviteit.

Werkgevers in het multifactoriële cluster (Cluster 3) verwachten vaker toenames in veiligheid op de werkvloer en werkcomplexiteit. Werkgevers in Cluster 1 (economie en demografie) verwachten het minst vaak een stijging van productiviteit. In de zorgsector verwachten werkgevers die technologische ontwikkelingen dominant achten in de toekomst (Cluster 2), vaker een afname van de fysieke belasting.

Deze inzichten kunnen beleidsmakers helpen om beleidsinterventies beter af te stemmen op de werkelijke verwachtingen van werkgevers -- bijvoorbeeld rond toenemende mentale belasting, groeiende werkcomplexiteit en het benutten van technologie - wat bijdraagt aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Inleiding	6
2 Methode.....	8
3 Resultaten	11
4 Discussie	20
5 Conclusie	24
Literatuur.....	25
Bijlage 1	27

1 Inleiding

Het is voor organisaties en beleidsmakers cruciaal om zich actief voor te bereiden op de toekomst en weloverwogen strategische keuzes te maken (Den Hartog-De Wilde, 2017; Störmer *et al.*, 2020; Van 't Klooster *et al.*, 2024; Wright *et al.*, 2020). Zij worden geconfronteerd met ingrijpende veranderingen – van technologische innovaties (zoals artificiële intelligentie (AI) en robotisering) tot de energietransitie én toenemende geopolitieke spanningen. Daarnaast hebben bijvoorbeeld langdurige demografische ontwikkelingen, zoals vergrijzing, een steeds grotere impact op de arbeidsmarkt (Van der Torre *et al.*, 2023). Op al deze ontwikkelingen zullen organisaties en beleidsmakers flexibel en proactief moeten inspelen.

Tot op heden bestaat er geen grootschalig onderzoek naar de manier waarop werkgevers met de toekomst bezig zijn. In hoeverre denken zij na over werk over vijf jaar? Welke externe ontwikkelingen zien zij als meest impactvol voor hun bedrijfsvoering? En wat verwachten zij dat deze ontwikkelingen zullen betekenen voor de werkgelegenheid, werkcomplexiteit, de mentale en fysieke belasting en productiviteit? Dit soort vragen is niet alleen relevant voor organisaties zelf, maar ook voor beleidsmakers die gericht arbeidsmarktbeleid willen ontwikkelen en anticiperen op knelpunten in sectoren of beroepsgroepen (Dammers, 2010; Van Asselt *et al.*, 2010).

Een sector waarin deze vragen bijzonder urgent zijn, is de zorg. De zorgsector in Nederland staat onder hoge druk en wordt meer dan andere sectoren geconfronteerd met een combinatie van structurele problemen en toekomstige uitdagingen. Zo ligt de gemiddelde leeftijd van het huidige personeel in de zorgsector hoger dan in andere sectoren (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, TNO/CBS), terwijl ook de patiëntenpopulatie vergrijsd. Oudere patiënten hebben vaak complexere diagnoses, zoals multimorbiditeit, wat gevolgen heeft voor de benodigde kwalificaties van het personeel. Daarnaast kampt de sector met hardnekkig personeelstekort, hoge werkdruk (CBS, 2021) en stijgende kosten, wat kan worden aangeduid als een dreigend 'zorginfarct'. Verder zijn er nieuwe mogelijkheden van technologische innovaties en is er politieke en maatschappelijke druk om die in te zetten en (cf. De Beer, 2021; WRR, 2021, Mishra & Jain, 2025). Het gaat bijvoorbeeld om beslisondersteunende systemen, voorspelmodellen en robotica. De noodzaak lijkt heel groot, maar de vraag is in hoeverre zorgorganisaties actief met de (lange termijn) toekomst bezig zijn, of zij voldoende inzicht hebben in de toekomstige ontwikkelingen die op hen afkomen, welke externe (toekomstige) ontwikkelingen het meeste impact hebben en wat die impact is. Daarmee vallen passende (arbeidsmarkt-)strategieën te ontwikkelen.

Vanwege de combinatie van structurele kwetsbaarheid, maatschappelijke relevantie en technologische kansen krijgt de zorgsector in dit rapport bijzondere aandacht. Ook in kwantitatieve zin is het een relevante sector: in de zorgsector werken 1,7 miljoen mensen, oftewel 17% van alle werknemers. De zorg is bovendien arbeidsintensief en sterk afhankelijk van menselijk kapitaal, waardoor veranderingen in arbeidsvraag of arbeidsaanbod directe gevolgen hebben voor de uitvoerbaarheid en betaalbaarheid van de zorg (cf. Adang & Jeurissen, 2020). Het onderzoek richt zich in eerste instantie op alle sectoren samen, maar zoomt vervolgens in op de zorg om sectorale verschillen en specifieke uitdagingen beter te kunnen duiden.

Het doel van dit onderzoek is om beter inzicht te krijgen in de mate waarin werkgevers zich bezighouden met toekomstige ontwikkelingen, welke maatschappelijke trends zij relevant achten, en welke gevolgen zij daarvan verwachten voor werk en arbeidsomstandigheden. We beantwoorden in dit rapport onderstaande exploratieve onderzoeksvragen en deelvragen, met speciale aandacht voor de zorgsector:

Onderzoeksvraag 1. In welke mate houden werkgevers zich bezig met hoe het werk er in de toekomst uit zal zien?

Onderzoeksvraag 2. Van welke externe ontwikkelingen verwachten werkgevers invloed op hun organisatie?

Bij deze onderzoeksvragen stellen we als deelvragen de verschillen centraal tussen:

- a) de zorgsector en overige sectoren;
- b) de zorg-subsectoren;
- c) vestigingsgrootten;
- d) vestigingsgrootten binnen de zorgsector, omdat verschillen naar grootte het aantal betrokken werknemers beïnvloeden.

Onderzoeksvraag 3a). Van welke combinaties van externe ontwikkelingen (clusters) verwachten organisaties de grootste impact op werk?

Onderzoeksvraag 3b). Verschilt de mate waarin deze combinaties voorkomen tussen de zorgsector en andere sectoren?

We richten ons op clusters van externe ontwikkelingen, omdat werkgevers vaak meerdere ontwikkelingen tegelijk als relevant beschouwen. Deze kunnen in onderlinge samenhang effect hebben op werk en arbeidsomstandigheden. Een analyse op clusterniveau maakt het mogelijk om complexere interactiepatronen te identificeren dan bij afzonderlijke ontwikkelingen, en biedt daarmee een completer beeld van de invloed van externe ontwikkelingen.

Onderzoeksvraag 4. Welke veranderingen verwachten werkgevers op het vlak van werkgelegenheid, mentale en fysieke belasting, en veiligheid op de werkvloer, werkcomplexiteit, benodigde vaardigheden en productiviteit?

Onderzoeksvraag 5. Hoe hangen maatschappelijke ontwikkelingen in combinatie samen met deze veranderingen?

Onderzoeksvragen 4 en 5 beantwoorden we voor zowel het totaal van alle werkgevers als de werkgevers in de zorgsector. Bij onderzoeksvraag gebruiken we de combinaties - 'clusters' - als determinant in de verklarende analyses.

2 Methode

Steekproef

De gegevens voor deze analyses komen uit de WEA 2024 van TNO (Hulsegge, Thielecke & Couzy, 2024), een grootschalige tweejaarlijkse enquête waarin werk en werkomstandigheden van vestigingen van bedrijven en instellingen in Nederland centraal staan. TNO voert de WEA uit in samenwerking met de Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Panteia. De populatie van de WEA bestaat uit alle Nederlandse vestigingen van profit- en non-profitbedrijven en -instellingen met ten minste één medewerker in dienst. Daaruit is naar grootteklasse en sector een gestratificeerde steekproef getrokken. Het gerealiseerde netto-responspercentage is 44%; 6.105 respondenten vulden de vragenlijst in. Binnen iedere organisatie heeft het veldwerkbureau gevraagd welke persoon het meest geschikt is om de vragenlijst in te vullen. In de kleinste organisaties was dat meestal de directeur of een vestigingsmanager, in de middelgrote organisaties (10 tot 100 medewerkers) de directeur, eigenaar of vestigingsmanager of een manager HRM/P&O, en in grote organisaties (100 of meer medewerkers) de manager HRM/P&O. De combinatie van de steekproefomvang en de toegepaste weging maken het mogelijk betrouwbare en representatieve uitspraken over de populatie te doen. De veldwerkperiode liep van eind december 2023 tot en met eind mei 2024. Meer details over de WEA zijn beschreven in het methodologische rapport (Hulsegge, Thielecke & Couzy, 2024).

De WEA heeft in 2024 een split-design waarbij alle organisaties een set basisvragen krijgen en twee derde van de overige vragen. Door deze 3-split is gewaarborgd dat alle variabelen aan elkaar zijn te relateren. De vragen uit de module die in dit onderzoek centraal staat, zijn gesteld aan een groep van 3.480 vestigingen met minimaal 5 werknemers in dienst. Deze groep omvat onder meer 520 vestigingen die actief zijn in de zorgsector. Alle drie zorg-subsectoren op 2-cijferig SBI-niveau bevatten voldoende waarnemingen per cel en zijn daarom geschikt voor analyse, te weten gezondheidszorg (N=166 vestigingen), verpleging, verzorging en begeleiding met overnachting (N=202) en maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting (N=152).¹

Meetinstrumenten

TNO heeft voor de WEA 2024 de volgende nieuwe vragenmodule ontwikkeld, waarin toekomstverwachtingen van bedrijven en instellingen centraal staan. Zo wordt de verwachte invloed van externe ontwikkelingen, die de organisatie niet kan beïnvloeden, bevraagd op het gebied van demografie, economie, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische aspecten (DESTEP). Vervolgens wordt gevraagd wat de impact is van deze ontwikkelingen specifiek op het aantal banen, prestaties/productiviteit en de kwaliteit van de

¹ De subsector *gezondheidszorg* bestaat in belangrijke mate uit vestigingen op het gebied van geestelijke gezondheids- en verslavingszorg met overnachting (16%), praktijken van huisartsen- (16%), tandartsen (14%) en fysiotherapeuten (24%). Vestigingen van ziekenhuizen vormen 8% van deze groep.

De subsector *verzorging en begeleiding* met overnachting bestaat vooral uit huizen en dagverblijven voor (niet-)verstandelijk gehandicapten en psychiatrische cliënten (37%), verzorgingshuizen (37%) en verpleeghuizen (12%). In dit rapport korten we deze sector af als 'zorg voor gehandicapten, psychiatrie, verzorgings- en verpleeghuizen'. De subsector *maatschappelijke dienstverlening* zonder overnachting bestaat in belangrijke mate uit vestigingen in de kinderopvang en peuterspeelzaalwerk (53%), thuiszorg (10%) en maatschappelijk werk (9%).

arbeid - over vijf jaar en verder, een periode die werkgevers nog redelijk kunnen overzien. De DESTEP-classificatie is gekozen, omdat deze veel gebruikt wordt in toekomstverkenningen (cf. Van der Torre et al., 2023; Warhurst et al., 2006). De module start met de vraag:

- ‘Houdt uw vestiging zich bezig met hoe het werk er over vijf jaar of verder uit zal zien?’, met als antwoordopties:
 - › ‘Ja daar zijn we structureel mee bezig’;
 - › ‘Ja daar zijn we incidenteel mee bezig’;
 - › ‘Nee’.

Respondenten die aangeven structureel of incidenteel met de toekomst bezig te zijn, krijgen vervolgens de vraag:

- ‘Waarvan verwacht u vooral invloed op uw vestiging over 5 jaar of verder? (meerdere antwoorden mogelijk), met als antwoordopties:
 - › ‘Demografie (o.a. vergrijzing en migratie)’;
 - › ‘Economie (o.a. groei/krimp en globalisering)’;
 - › ‘Technologie (o.a. digitalisering en robotisering)’;
 - › ‘Sociaal-cultureel (o.a. individualisering en diversiteit)’;
 - › ‘Ecologie (o.a. klimaatverandering en energietransitie)’;
 - › ‘Politiek-juridisch (o.a. veranderende wet- en regelgeving en de macht van Europa)’;
 - › ‘Geen van bovenstaande’.

Aan de subgroep die zich bezighoudt met de toekomst en veranderingen verwacht, zijn vervolgens de volgende vragen gesteld: ‘Door verwachte veranderingen zal in de komende 5 jaar’:

- › ‘het aantal banen.. ’;
- › ‘de prestaties/productiviteit.. ’;
- › ‘de complexiteit van het werk.. ’;
- › ‘de aansluiting van vaardigheden van medewerkers op de werkzaamheden... ’;
- › ‘de mentale belasting (o.a. stress).. ’;
- › ‘de fysieke belasting (o.a. zwaar tillen, verkeerde bewegingen)...’, en
- › ‘de veiligheid op werk (o.a. ongevallen).. ’

met als antwoordopties:

- › ‘afnemen’;
- › ‘(ongeveer) gelijk blijven’;
- › ‘toenemen’

Daarmee kijken we naar zowel aspecten die voor de werkgever als voor de werknemer van belang zijn.

Analyses

Voor de beantwoording van onderzoeksvragen 1 en 2 presenteert de resultatensectie eerst beschrijvende statistieken en – getoetste - kruistabellen over de mate waarin werkgevers zich bezighouden met de toekomst en welke maatschappelijke ontwikkelingen zij als invloedrijk beschouwen. Deze uitkomsten worden uitgesplitst naar sector, zorg-subsector, vestigingsgrootte en vestigingsgrootte binnen de zorgsector. De verschillen in alle onderzoeksvragen (1 tot en met 5) tussen subgroepen zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test

met als contrast subgroep versus alle overige subgroepen samengenomen. Bij de behandeling van deze resultaten gaan we alleen in op de significante verschillen (op significantieniveau $p < 0,05$) die relevant zijn (i.c. effectgrootte Cohen's $d \geq 0,20$).

Voor de beantwoording van onderzoeksvraag 3 analyseren we combinaties van maatschappelijke ontwikkelingen (clusters). Hiervoor hebben we een k-means clusteranalyse uitgevoerd met de variabelen over de zes externe ontwikkelingen (demografisch, economisch, technologisch, sociaal-cultureel, ecologisch en politiek-juridisch) waarop werkgevers over vijf jaar of verder invloed verwachten op hun vestiging. K-means is gekozen vanwege de eenvoud en omdat deze methode werkgevers groepeerd rond gemiddelde profielen in de zes dimensies. Met clusteranalyse groeperen we de werkgevers op basis van overeenkomende patronen in hun toekomstverwachtingen. Het optimale aantal clusters is bepaald met de elleboogmethode, waarbij het aantal clusters wordt afgezet tegen de som van de kwadraten binnen clusters (within-cluster sum of squares). De knik in de curve geeft daarbij het optimale aantal clusters aan, omdat na dat punt de winst in verklaarde variantie afneemt. Met andere woorden, deze techniek geeft visueel inzicht in het punt waarop extra clusters nauwelijks meer extra verklaarde variantie opleveren. De doelstelling van deze clusteranalyse is om groepen werkgevers te identificeren die vergelijkbare inschattingen hebben van welke maatschappelijke ontwikkelingen hun vestiging in de komende vijf jaar zullen beïnvloeden.

Deze clusters zijn vervolgens gebruikt in de analyses voor onderzoeksvraag 3 over de impact van die ontwikkelingen op werk voor geheel Nederland, de zorg versus overige sectoren, de zorg-subsectoren, vestigingsgrootten, en de vestigingsgrootten binnen de zorgsector. Met de clusterindeling beantwoorden we ook onderzoeksvraag 5 over verwachte veranderingen in werkgelegenheid, productiviteit, complexiteit, vaardigheden, mentale en fysieke belasting en veiligheid. Deze uitkomsten worden voor onderzoeksvraag 4 apart per externe ontwikkeling geanalyseerd. De analyse voor onderzoeksvragen 4 en 5 voeren we uit voor geheel Nederland en voor de zorgsector.

3 Resultaten

Onderzoeksvraag 1. In welke mate houden werkgevers zich bezig met hoe het werk er in de toekomst uit zal zien?

In de totale populatie werkgevers (vestigingen) in Nederland - met vijf of meer werknemers in dienst - zien we dat bijna de helft (47%) aangeeft structureel bezig te zijn met hoe het werk er over vijf jaar of verder uit zal zien (Tabel 1). Nog eens 41% doet dat incidenteel, terwijl dit voor 11% geen punt van aandacht is.

Tabel 1. De mate van toekomstgerichtheid voor Nederland als geheel, uitgesplitst naar zorgsector versus overige sectoren, en naar zorg-subsectoren.

		Zorgsector vs. Overige sectoren		Subsectoren binnen de Zorgsector		
	Nederland [100%]	Overig [91%]	Zorgsector [9%]	Gezondheidszorg [51%]	Zorg voor gehandicapten, psychiatrie, verzorgings- en verpleeghuizen [20%]	Maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting [29%]
Houdt uw vestiging zich bezig met hoe het werk er over vijf jaar of verder uit zal zien?						
• Nee	11%	12%	7%	4%±↓	0,2%▼	15%▲
• Ja, daar zijn we incidenteel mee bezig	41%	42%	38%	41%	26%▼	41%
• Ja, daar zijn we structureel mee bezig	47%	47%	55%	55%	74%▲	44%▼

Noot: Symbolen: ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$ (Significant maar Cohen's $d < 0,20$ niet gemarkeerd). ± én ↑ of ↓: $p < 0,10$ én Cohen's $d \geq 0,20$.

Bron: WEA 2024, vestigingen met 5 of meer werknemers; TNO.

Onderzoeksvraag 1a). Wat zijn de verschillen tussen de zorgsector en andere sectoren?

Ook in de zorgsector houdt het overgrote merendeel van de werkgevers zich bezig met hoe het werk er over vijf jaar of verder uit zal zien: meer dan de helft (55%) van de werkgevers doet dit structureel, maar dit verschilt niet significant van de overige sectoren (Tabel 1).

Onderzoeksvraag 1b). Wat zijn de verschillen tussen de zorg-subsectoren?

Uitgesplitst naar de zorg-subsectoren valt op dat de subsector zorg voor gehandicapten, psychiatrie, verzorgings- en verpleeghuizen (74%) het meest proactief met de toekomst bezig is, terwijl dat in de maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting (onder andere de kinderopvang, het peuterspeelzaalwerk, thuiszorg en maatschappelijk werk) veel minder het

geval is (44%) (Tabel 1). De gezondheidszorg neemt een middenpositie in (55%). De maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting kenmerkt zich ook door een relatief hoog percentage (15%) dat zich niet met de toekomst bezighoudt.

Onderzoeksvraag 1c). Wat zijn de verschillen naar vestigingsgrootte?

Werkgevers met 50 werknemers of meer hebben structureel meer aandacht voor de lange termijn dan kleine vestigingen (Tabel 2). Zo denkt 62% van de werkgevers met 50 tot en met 99 werknemers en 66% van de werkgevers met 100 of meer werknemers structureel na over de toekomst, tegenover 45% van de vestigingen met 5 tot en met 49 werknemers. Weliswaar houden relatief veel werkgevers met 5 tot en met 49 werknemers zich incidenteel met de toekomst bezig (43%), maar relatief veel van zulke werkgevers houden zich niet met de toekomst bezig (12%).

Onderzoeksvraag 1d). Wat zijn de verschillen naar vestigingsgrootte binnen de zorgsector?

Werkgevers in de zorgsector met 5 tot en met 49 werknemers zijn aanzienlijk minder met de toekomst bezig (53%) dan de grootste werkgevers, met 100 of meer werknemers (74%) (Tabel 2). Dit patroon is vergelijkbaar met dat van alle sectoren samen.

Tabel 2. Toekomstgerichtheid uitgesplitst naar vestigingsgrootte en de zorgsector uitgesplitst naar vestigingsgrootte.

		Nederland			Zorgsector		
	Zorgsector	5-49 [89%]	50-99 [5%]	100+ [6%]	5-49 [88%]	50-99 [4%]	100+ [8%]
Houdt uw vestiging zich bezig met hoe het werk er over vijf jaar of verder uit zal zien?							
• Nee	7%	12%▲	4%▼	4%▼	7%	1%	2%
• Ja, daar zijn we incidenteel mee bezig	38%	43%▲	33%	30%▼	40%‡↑	29%	24%
• Ja, daar zijn we structureel mee bezig	55%	45%▼	62%▲	66%▲	53%▼	70%	74%▲

Noot: Symbolen: ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$ (Significant maar Cohen's $d < 0,20$ niet gemarkeerd). ‡ én ↑ of ↓: $p < 0,10$ én Cohen's $d \geq 0,20$.

Bron: WEA 2024, vestigingen met 5 of meer werknemers; TNO.

Onderzoeksvraag 2. Van welke externe ontwikkelingen verwachten werkgevers invloed op hun organisatie?

In Nederland verwachten iets meer dan vier op de tien werkgevers (42%) dat demografische veranderingen zoals vergrijzing en migratie invloed zullen hebben op hun vestiging over vijf jaar of verder (Tabel 3). Wat betreft economische factoren zoals groei, krimp en globalisering, verwacht een aanzienlijk groter aandeel van de werkgevers dat deze invloed zullen hebben (60%). Technologische factoren, zoals digitalisering en robotisering, zijn volgens 46% van de werkgevers in Nederland van invloed. Sociaal-culturele factoren, zoals individualisering en diversiteit, spelen een beperkte rol in de perceptie: een op de vijf werkgevers ziet deze als invloedrijk (20%), terwijl een derde van de werkgevers ecologische factoren, zoals

klimaatverandering en energietransitie, als invloedrijk beschouwd (33%). Politiek-juridische factoren zoals veranderende wet- en regelgeving en de macht van Europa scoren soortgelijk (36%). Ten slotte geeft 8% van de werkgevers aan dat geen van de genoemde factoren invloed zullen hebben op hun vestiging over vijf jaar of verder.

Tabel 3. Verwachte invloed van externe ontwikkelingen op vestiging, voor Nederland als geheel, en uitgesplitst naar de zorgsector versus overige sectoren en naar de zorg-subsectoren.

		Zorgsector vs. Overige sectoren		Subsectoren binnen de Zorgsector		
	Nederland	Overige sectoren [91%]	Zorgsec- tor [9%]	Gezond- heidszorg [51%]	Zorg voor gehandicapten, psychiatrie, verzorgings- en verpleeghuizen [20%]	Maatschappe- lijke dienstver- lening zonder overnachting [29%]
<i>Waarvan verwacht u vooral invloed op uw vestiging over 5 jaar of verder?</i>						
Demografie (o.a. vergrijzing en migratie) [% aangekruist]	42%	40%▼	66%▲	71%±↑	80%▲	48%▼
Economie (o.a. groei/krimp en globalisering) [% aangekruist]	60%	62%▲	40%▼	34%±↓	34%	53%▲
Technologie (o.a. digitalisering en robotisering) [% aangekruist]	46%	47%	40%	49%▲	50%	19%▼
Sociaal-cultureel (o.a. individualisering en diversiteit) [% aangekruist]	20%	19%▼	37%▲	39%	25%▼	43%
Ecologie (o.a. klimaatverandering en energietransitie) [% aangekruist]	33%	35%▲	8%▼	10%	9%	5%
Politiek-juridisch (o.a. veranderende wet- en regelgeving en de macht van Europa) [% aangekruist]	36%	36%	38%	33%	41%	44%
Geen van bovenstaande [% aangekruist]	8%	8%	11%	11%	9%	11%

Noot: Symbolen: ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$ (Significant maar Cohen's $d < 0,20$ niet gemarkeerd). ± én ↑ of ↓: $p < 0,10$ én Cohen's $d \geq 0,20$.

Bron: WEA 2024, vestigingen met 5 of meer werknemers; TNO.

Onderzoeksvraag 2a). *Wat zijn de verschillen tussen de zorgsector en andere sectoren?*

Werkgevers in de zorgsector verwachten dat andere externe ontwikkelingen impact zullen hebben op het werk dan de werkgevers in de overige sectoren in Nederland. Demografische veranderingen (o.a. vergrijzing en migratie) zien aanzienlijk meer werkgevers in de zorgsector (66%) als invloedrijk dan in de overige sectoren (40%) (Tabel 3). De invloed van technologie (o.a. digitalisering en robotisering) wordt in de zorgsector op enige afstand ook belangrijk geacht: vier op de tien (40%) werkgevers in de zorgsector verwacht invloed op de vestiging over vijf jaar of verder - vergelijkbaar met de overige sectoren (47%). De economie (o.a. groei/krimp en globalisering) speelt in de zorgsector met 40% aanzienlijk minder een grote rol dan in de overige sectoren (62%). Een vergelijkbaar percentage (38%) als in de overige sectoren (36%) verwacht een belangrijke invloed van politiek-juridische veranderingen (o.a. veranderende wet- en regelgeving en de macht van Europa). In de zorgsector wordt van sociaal-culturele factoren (o.a. individualisering en diversiteit) aanzienlijk meer dan in de overige sectoren invloed verwacht voor de toekomst (37% versus 19%). Ecologische factoren (o.a. klimaatverandering en energietransitie) zijn volgens een heel beperkt aandeel van de werkgevers in de zorgsector (8%) van invloed op de toekomst - aanzienlijk minder dan in de overige sectoren (35%).

Onderzoeksvraag 2b). *Wat zijn de verschillen tussen de zorg-subsectoren?*

In de zorgsector verwachten werkgevers in de zorg voor gehandicapten, psychiatrie, verzorgings- en verpleeghuizen het vaakst invloed van demografische veranderingen (80%), wat aanzienlijk meer is dan onder werkgevers in de maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting (48%) (Tabel 3). Wat betreft technologische ontwikkelingen, komt naar voren dat de maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting in aanzienlijk mindere mate invloed verwacht van technologie (19%) dan de overige subsectoren - waar dit ongeveer bij de helft van de werkgevers is. Relatief veel werkgevers in de maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting (53%) verwachten wel een belangrijke invloed van economische factoren. In de zorg voor gehandicapten, psychiatrie, verzorgings- en verpleeghuizen worden sociaal-culturele factoren (o.a. individualisering en diversiteit) door een relatief beperkt aandeel van de werkgevers als invloedrijk gezien voor de toekomst (25% versus rond de 40% in de andere twee subsectoren). Op de andere factoren komen geen significante verschillen naar voren.

Onderzoeksvraag 2c). *Wat zijn de verschillen naar vestigingsgrootte?*

Over het algemeen verwachten werkgevers van grotere vestigingen meer invloed van externe ontwikkelingen op hun vestiging dan werkgevers van kleine vestigingen. Zo verwacht 66% van de grootste vestigingen, met 100 of meer werknemers, dat demografische veranderingen hun organisatie zullen raken, tegenover 40% van de kleinste werkgevers (5 tot en met 49 werknemers) en 54% van de middelgrote (50–99 werknemers) (Tabel 4). Een vergelijkbaar patroon zien we bij technologische ontwikkelingen (43% versus 62% en 66%) en sociaal-culturele factoren (19% bij werkgevers van kleine vestigingen, 30% bij middelgrote en 38% bij grote werkgevers). Voor economische, politiek-juridische en ecologische factoren zijn er geen duidelijke verschillen naar vestigingsgrootte.

Onderzoeksvraag 2d). *Wat zijn de verschillen naar vestigingsgrootte binnen de zorgsector?*

De zorgsector uitgesplitst naar vestigingsgrootte laat over het geheel genomen hetzelfde beeld zien als voor de overige sectoren (Tabel 4). We zien bijvoorbeeld dat 88% van de werkgevers met 100 of meer werknemers invloed van demografische ontwikkelingen verwacht, terwijl 64% van de werkgevers met 5 tot en met 49 werknemers dat verwacht.

Tabel 4. Verwachte invloed van externe invloeden uitgesplitst naar vestigingsgrootte en de zorgsector uitgesplitst naar vestigingsgrootte.

	Nederland			Zorgsector		
	5-49 [89%]	50-99 [5%]	100+ [6%]	5-49 [88%]	50-99 [4%]	100+ [8%]
<i>Waarvan verwacht u vooral invloed op uw vestiging over 5 jaar of verder?</i>						
Demografie (o.a. vergrijzing en migratie) [% aangekruist]	40% ▼	54% ▲	66% ▲	64% ▼	72%	88% ▲
Economie (o.a. groei/krimp en globalisering) [% aangekruist]	60%	60%	58%	40%	45%	36%
Technologie (o.a. digitalisering en robotisering) [% aangekruist]	43% ▼	62% ▲	66% ▲	37% ▼	63%	67% ▲
Sociaal-cultureel (o.a. individualisering en diversiteit) [% aangekruist]	19% ▼	30% ▲	38% ▲	35% ‡↓	51%	49%
Ecologie (o.a. klimaatverandering en energietransitie) [% aangekruist]	32%	37%	39%	7% ▼	13%	18% ‡↑
Politiek-juridisch (o.a. veranderende wet- en regelgeving en de macht van Europa) [% aangekruist]	35%	38%	43%	37%	41%	43%
Geen van bovenstaande [% aangekruist]	9% ▲	4%	3% ▼	12% ▲	1%	1% ‡↓

Noot: Symbolen: ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$ (Significant maar Cohen's $d < 0,20$ niet gemarkeerd). ‡ en † of ↓: $p < 0,10$ én Cohen's $d \geq 0,20$.

Bron: WEA 2024, vestigingen met 5 of meer werknemers; TNO.

Onderzoeksvraag 3a). Van welke combinaties van externe ontwikkelingen (clusters) verwachten organisaties de grootste impact op werk?

Met clusteranalyse is geanalyseerd hoe verschillende externe ontwikkelingen te groeperen zijn. Hieruit blijkt dat de werkgevers zijn in te delen in drie clusters (Tabel 5). De clustercentrumwaarden uit Tabel 5 geven per cluster het gemiddelde weer per externe ontwikkeling (0=geen invloed verwacht, 1=invloed verwacht). Ze laten zien welke externe ontwikkelingen in elk cluster relatief vaker als invloedrijk worden gezien. De clusters vallen als volgt te omschrijven:

- › **Cluster 1:** Economisch en demografisch: In dit cluster verwachten werkgevers vooral invloed van demografische en economische ontwikkelingen op de vestiging.
- › **Cluster 2:** Technologisch: Werkgevers in dit cluster verwachten vooral invloed van technologische ontwikkelingen.
- › **Cluster 3:** Multifactorieel (brede invloed): Werkgevers in dit cluster verwachten een brede invloed van meerdere externe ontwikkelingen.

Tabel 5. Clustercentrumwaarden voor de verwachte invloed van zes externe ontwikkelingen per cluster.

Waarvan verwacht u vooral invloed op uw vestiging over 5 jaar of verder? (Meerdere antwoorden mogelijk)	Cluster		
	1 (Economisch en demografisch) [45%]	2 (Technologisch) [34%]	3 (Multifactorieel) [21%]
Demografie (o.a. vergrijzing en migratie)	0,67	0,26	0,79
Economie (o.a. groei/krimp en globalisering)	0,69	0,30	0,80
Technologie (o.a. digitalisering en robotisering)	0,23	0,86	0,85
Sociaal-cultureel (o.a. individualisering en diversiteit)	0,34	0,05	0,54
Ecologie (o.a. klimaatverandering en energietransitie)	0,16	0,30	0,77
Politiek-juridisch (o.a. veranderende wet- en regelgeving en de macht van Europa)	0,23	0,34	0,83

Bron: WEA 2024, vestigingen met 5 of meer werknemers; TNO.

Cluster 1 - met de werkgevers die vooral invloed verwachten van economische en demografische ontwikkelingen - omvat in Nederland 45% van de werkgevers; ongeveer een derde van de werkgevers valt in het cluster dat vooral invloed van technologie verwacht (Cluster 2: 34%) en ongeveer een op de vijf werkgevers verwacht invloed van een groot aantal verschillende ontwikkelingen (Cluster 3: 21%) (Tabel 5).

Onderzoeksvraag 3b). *Verschildt de mate waarin deze combinaties voorkomen tussen de zorgsector en andere sectoren?*

In de zorgsector vallen vergeleken met de overige sectoren veel vestigingen in Cluster 1 - dat vooral invloed verwacht van economische en demografische ontwikkelingen op het werk in de toekomst (64% versus 43% in de overige sectoren) (Tabel 6). Het aandeel werkgevers in Cluster 2 - dat vooral technologische invloed verwacht - is daarentegen relatief beperkt in de zorgsector (21% versus 35% in de overige sectoren). Het aandeel werkgevers in Cluster 3 - dat een multifactoriële invloed verwacht - verschilt niet significant tussen de zorgsector en de overige sectoren.

Tabel 6. Clusterverdeling voor Nederland als geheel en uitgesplitst naar de zorgsector

	Totaal Nederland	Overige sectoren [91%]	Zorgsector [9%]
Cluster 1: Economisch en demografisch	45%	43% ▼	64% ▲
Cluster 2: Technologisch	34%	35% ▲	21% ▼
Cluster 3: Multifactorieel (brede invloed)	21%	21%	15%

Noot: Symbolen: ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$ (Significant maar Cohen's $d < 0,20$ niet gemarkeerd).

Bron: WEA 2024, vestigingen met 5 of meer werknemers; TNO.

Onderzoeksvraag 4. *Welke veranderingen verwachten werkgevers op het vlak van werkgelegenheid, mentale en fysieke belasting, en veiligheid op de werkvloer, werkcomplexiteit, benodigde vaardigheden en productiviteit?*

We beantwoorden deze vraag per aspect zowel voor de totale populatie werkgevers als voor de zorgsector.

Ontwikkeling werkgelegenheid

In de totale populatie werkgevers in Nederland zal door verwachte veranderingen in de komende vijf jaar het aantal banen volgens ruim de helft van de werkgevers ongeveer gelijk blijven (56%) en volgens een derde (34%) zelfs toenemen, terwijl een op de tien werkgevers een afname verwacht. In de zorgsector verwacht een nog groter aandeel (48%) dat de werkgelegenheid zal toenemen (Tabel 7).

Veranderingen mentale belasting

De mentale belasting zal volgens relatief weinig werkgevers afnemen (7%); drie op de vijf werkgevers voorziet geen verandering op dit aspect (60%), terwijl een derde een toename verwacht (33%). In de zorgsector verwachten aanzienlijk meer werkgevers (62%) een toename van de mentale belasting (Tabel 7).

Veranderingen fysieke belasting

De fysieke belasting, zoals zwaar tillen en verkeerde bewegingen, zal volgens het gros van de werkgevers ongeveer gelijk blijven (72%); bijna een kwart verwacht een afname (23%) en slechts 5% een toename. Binnen de zorgsector verwachten aanzienlijk meer werkgevers (19%) een toename van de fysieke belasting (Tabel 7).

Veranderingen veiligheid op het werk

De veiligheid op het werk zal volgens het merendeel van de werkgevers in Nederland ongeveer gelijk blijven afnemen (79%). Slechts 12% verwacht een afname verwacht en 9% een toename. In de zorgsector rapporteert een relatief klein aandeel werkgevers een afname van de veiligheid (5%) (Tabel 7).

Veranderingen complexiteit van het werk

We zien een ander beeld bij de verwachte veranderingen in de complexiteit van het werk. Volgens een beperkt aandeel van de werkgevers (4%) zal de complexiteit van het werk afnemen; circa de helft van de werkgevers verwacht dat het ongeveer gelijk blijft (52%), terwijl 44% een toename van de complexiteit verwacht. Tussen de zorgsector en de overige sectoren tonen de analyses een aanzienlijk verschil. Volgens veel werkgevers in de zorgsector (60%) zal de complexiteit van het werk toenemen (Tabel 7).

Veranderingen aansluiting van vaardigheden van medewerkers op de werkzaamheden

De aansluiting van vaardigheden van medewerkers op de werkzaamheden zal volgens ruim de helft van de werkgevers ongeveer gelijk blijven (54%) en volgens nog eens 31% toenemen; 12% voorziet een afname. Tussen de zorgsector en de overige sectoren komt geen verschil naar voren (Tabel 7).

Veranderingen prestaties en productiviteit

Tot slot is in ruim de helft van de werkgevers (56%) de verwachting dat de prestaties en productiviteit ongeveer gelijk blijven. Daarnaast verwacht 39% een toename. Een klein percentage verwacht een afname (5%). We zien geen opmerkelijke verschillen tussen de zorgsector en de overige sectoren (Tabel 7).

Tabel 7. Verwachte veranderingen in werk en werkgelegenheid voor Nederland als geheel, en uitgesplitst naar de zorgsector versus overige sectoren.

Door verwachte veranderingen zal in de komende 5 jaar ...:	Totaal Nederland [100%]	Overige sectoren [91%]	Zorgsector [9%]
het aantal banen ...			
· Afnemen	10%	10%	6%
· (ongeveer) Gelijk blijven	56%	57% ▲	46% ▼
· Toenemen	34%	33% ▼	48% ▲
de mentale belasting (o.a. stress) ...			
· Afnemen	7%	8% ▲	2% ▼
· (ongeveer) Gelijk blijven	60%	62% ▲	36% ▼
· Toenemen	33%	30% ▼	62% ▲
de fysieke belasting (o.a. zwaar tillen, verkeerde bewegingen) ...			
· Afnemen	23%	25% ▲	6% ▼
· (ongeveer) Gelijk blijven	72%	71%	75%
· Toenemen	5%	4% ▼	19% ▲
de veiligheid op het werk (o.a. ongevallen) ...			
· Afnemen	12%	13% ▲	5% ▼
· (ongeveer) Gelijk blijven	79%	78% ▼	86% ▲
· Toenemen	9%	9%	9%
de complexiteit van het werk ...			
· Afnemen	4%	4% ▲	0,4% ▼
· (ongeveer) Gelijk blijven	52%	53% ▲	40% ▼
· Toenemen	44%	43% ▼	60% ▲
de aansluiting van vaardigheden van medewerkers op de werkzaamheden ...			
· Afnemen	12%	12%	11%
· (ongeveer) Gelijk blijven	54%	54%	53%
· Toenemen	34%	34%	36%
de prestaties / productiviteit ...			
· Afnemen	5%	5%	3%
· (ongeveer) Gelijk blijven	56%	55%	64%
· Toenemen	39%	40%	33%

Noot: Symbolen: ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$ (Significant maar Cohen's $d < 0,20$ niet gemarkeerd). ‡ én † of ‡: $p < 0,10$ én Cohen's $d \geq 0,20$.

Bron: WEA 2024, vestigingen met 5 of meer werknemers; TNO. De percentages in deze tabel kunnen enigszins afwijken van die in WEA Vogelvlucht, vanwege een andere methodologische aanpak bij het verwerken van missende waarden (hier toegepast ten behoeve van de clusteranalyse).

Onderzoeksvraag 5. Hoe hangen maatschappelijke ontwikkelingen in combinatie ('geclusterd') samen met veranderingen die werkgevers verwachten op het vlak van werkgelegenheid, mentale en fysieke belasting, en veiligheid op de werkvloer, werkcomplexiteit, benodigde vaardigheden en productiviteit?

Per aspect beantwoorden we deze vraag zowel voor de totale populatie werkgevers als voor de werkgevers in de zorgsector. Tabel 8 in Bijlage 1 toont de resultaten.

Ontwikkeling werkgelegenheid

Tussen de clusters zijn in de totale populatie geen significante verschillen zichtbaar. In de zorgsector lijkt daarentegen de verwachte werkgelegenheidsgroei het sterkst te zijn in Cluster 3 (multifactorieel), waar 61% een toename verwacht ($p < 0,10$). In Cluster 2 (technologisch) ligt dat aandeel lager (36%) en verwachten ook relatief veel werkgevers (60%) dat het aantal banen gelijk zal blijven. In Cluster 3 zitten daarentegen ook relatief veel werkgevers die een afname van het aantal banen verwachten (17%).

Veranderingen mentale belasting

Relatief veel werkgevers in Cluster 3 (43%) verwachten een toename van de mentale belasting (versus ca. 30% in de andere twee clusters). Als we binnen de zorgsector inzoomen op de clusters is het beeld ongeveer vergelijkbaar met dat voor heel Nederland.

Veranderingen fysieke belasting

Tussen de clusters komen in de totale populatie op dit aspect geen verschillen naar voren. Binnen de zorgsector valt daarentegen op dat in Cluster 2 (technologisch) relatief veel werkgevers een afname verwachten van de fysieke belasting (11%), vergeleken met 5% in de andere twee clusters ($p < 0,10$).

Veranderingen veiligheid op het werk

Relatief veel werkgevers in Cluster 3 (multifactorieel) verwachten een toename van de veiligheid (15%). In de zorgsector komen daarentegen geen opmerkelijke verschillen tussen de clusters naar voren.

Veranderingen complexiteit van het werk

Maar een beperkt aandeel werkgevers in het economisch-demografische Cluster 1 geeft aan een toename van de complexiteit te verwachten (38%); in Cluster 3 (multifactorieel) is dat aanzienlijk vaker het geval (59%). In de zorgsector zien we tussen de clusters geen opmerkelijke verschillen.

Veranderingen aansluiting van vaardigheden van medewerkers op de werkzaamheden

Tussen de clusters zien we weinig verschillen: alleen in Cluster 3 (multifactorieel) verwachten werkgevers iets vaker dat de aansluiting verandert, en minder vaak dat die gelijk blijft, vergeleken met de andere clusters. Ook relatief veel werkgevers in Cluster 3 (multifactorieel) verwachten een toename (50%; $p < 0,10$, versus 34% in de andere clusters in de zorgsector).

Veranderingen prestaties en productiviteit

Werkgevers in Cluster 1 (economisch en demografisch) kenmerken zich door het laagste percentage dat aangeeft dat de prestaties/productiviteit zullen toenemen (32% versus 45% in de overige clusters) (Tabel 8 Bijlage 1). In de zorgsector verschillen de clusters niet op dit aspect.

4 Discussie

Dit rapport beantwoordt vijf centrale onderzoeksvragen op basis van analyses op een grootschalige steekproef van vestigingen met vijf of meer werknemers in Nederland. Daarbij is er een focus op de zorgsector. In deze discussie laten de belangrijkste bevindingen de revue passeren en waar relevant voorzien we deze van duiding waarbij we teruggrijpen op de in de inleiding geschetste ontwikkelingen.

Onderzoeksvraag 1

Bij de resultaten voor onderzoeksvraag 1 zien we dat werkgevers verschillen in de mate waarin zij zich bezighouden met hoe het werk er in de toekomst - over vijf jaar - uit zal zien. De helft doet dit structureel en de rest incidenteel of niet. Daarmee is toekomstgerichtheid geen vanzelfsprekend onderdeel van organisatiebeleid.

Het beeld voor de zorgsector is vergelijkbaar met dat van de overige sectoren. Binnen de zorgsector valt op dat de subsector zorg voor gehandicapten, psychiatrie, verzorgings- en verpleeghuizen het meest toekomstgericht bezig is. Juist deze instellingen worden in prognoses, zoals die van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2023), genoemd als kwetsbaar vanwege een combinatie van een toenemende zorgvraag, structurele personeelstekorten en een beperkte instroom van nieuw personeel. De relatief hoge toekomstgerichtheid in deze subsector kan daarmee duiden op een groter besef van urgentie of de noodzaak tot strategische personeelsplanning.

In de maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting (onder andere de kinderopvang, het peuterspeelzaalwerk, thuiszorg en maatschappelijk werk) is de toekomstgerichtheid juist veel lager. De gezondheidszorg (onder andere de ggz, huisartsen- en fysiopraktijken en ziekenhuizen) neemt een middenpositie in.

We zien ook duidelijke verschillen naar vestigingsgrootte: vooral middelgrote en grote werkgevers hebben structureel aandacht voor de lange-termijn. Dit patroon is ook zichtbaar binnen de zorgsector. Grotere organisaties hebben doorgaans meer strategische capaciteit en data-infrastructuur om externe trends te monitoren en door te vertalen naar HR- en investeringsbeleid. Tegelijkertijd impliceren de verschillen dat toekomstgerichtheid niet alleen samenhangt met organisatieomvang, maar ook met het type zorgverlening en de mate waarin organisaties geconfronteerd worden met structurele knelpunten in bijvoorbeeld de personeelsplanning.

Onderzoeksvraag 2

Onderzoeksvraag 2 betreft de externe ontwikkelingen waarvan werkgevers verwachten dat deze hun vestiging in de komende vijf jaar zullen beïnvloeden. Drie op de vijf werkgevers verwachten invloed van economische ontwikkelingen, zoals economische groei, krimp en globalisering. Bijna de helft voorziet (ook) invloed van technologische ontwikkelingen, zoals digitalisering en robotisering, en ruim vier op de tien werkgevers verwachten invloed van demografische veranderingen, zoals vergrijzing en migratie. Circa een op de drie werkgevers ziet voor de toekomst ecologische factoren als invloedrijk, zoals klimaatverandering en

energietransitie. Eveneens een op de drie verwacht een belangrijke invloed van politiek-juridische factoren, zoals veranderingen in wet- en regelgeving en de macht van Europa. Een op de vijf werkgevers ziet sociaal-culturele factoren (zoals individualisering en diversiteit) als belangrijk voor de toekomst.

In de zorgsector zien we een ander patroon. Demografische veranderingen voeren hier de lijst aan: twee derde van de werkgevers verwacht hier invloed van. Dit sluit aan bij de zogenoemde ‘dubbele vergrijzing’ die op de sector afkomt: zowel onder zorgverleners als onder cliënten neemt de gemiddelde leeftijd toe (WRR, 2021; RIVM, 2024). De verwachte invloed van de economie speelt een minder belangrijke rol, mogelijk vanwege de geringere conjunctuurgevoeligheid van de sector. De zorg kent immers een relatief stabiele, door overheidsbudgetten gefinancierde vraag, waardoor deze minder fluctueert met economische cycli dan bijvoorbeeld de industrie of horeca. Sociaal-culturele factoren worden als belangrijker gezien – wellicht als gevolg van de toenemende diversiteit van de patiëntenpopulatie naar bijvoorbeeld migratieachtergrond, of door veranderende waarden en leefstijlen.

Als we kijken naar subsectoren binnen de zorg, zien we dat demografische ontwikkelingen vooral van belang worden geacht door werkgevers in de zorg voor gehandicapten, psychiatrie, verzorgings- en verpleeghuizen, wat zich mogelijk wederom laat verklaren door vergrijzing en de relatieve hoge afhankelijkheid van arbeidsintensieve zorg. In de maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting, zoals de thuiszorg, wordt minder invloed van technologie verwacht dan in de overige zorg-subsectoren, maar wel relatief vaak van de economie. In de zorg voor gehandicapten, psychiatrie, verzorgings- en verpleeghuizen geeft een relatief beperkt aandeel werkgevers aan sociaal-culturele factoren belangrijk te vinden voor de toekomst.

Zowel in de totale werkgeverspopulatie als onder de zorgwerkgevers zien we dat vooral grotere werkgevers invloed verwachten van demografische en technologische ontwikkelingen. In de totale populatie zien we daarnaast dat grote werkgevers ook veel van economische ontwikkelingen verwachten, terwijl het onder grote zorgwerkgevers juist sociaal-culturele ontwikkelingen betreft.

Onderzoeksvraag 3

De resultaten bij onderzoeksvraag 3 laten zien welke combinaties van externe ontwikkelingen (clusters) werkgevers als het meest invloedrijk beschouwen voor hun vestiging. Cluster 1, waarin werkgevers vooral economische en demografische invloeden worden verwacht, is het meest voorkomend en omvat 45% van de werkgevers. Daarna volgt Cluster 2, dat wordt gekenmerkt door dominante verwachtingen van technologie (34%), en vervolgens Cluster 3, waarin werkgevers impact verwachten van meerdere externe ontwikkelingen (‘multifactorieel’) (21%).

Deze indeling laat zien dat werkgevers externe trends zelden als op zichzelf staand beschouwen. Verschillende combinaties van ontwikkelingen komen frequent voor en het is niet één type ontwikkeling, maar juist de onderlinge verwevenheid van meerdere trends die bepalend kan zijn voor de impact op werk en arbeidsomstandigheden.

In de zorgsector is, zoals verwacht, Cluster 1 het sterkst vertegenwoordigd. Dit is goed te verklaren vanuit de dubbele vergrijzing en het arbeidsintensieve karakter van de sector, waarbij demografische druk en structurele personeelstekorten sterk voelbaar zijn (Ministerie

van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2023; RIVM, 2023). Daarentegen is Cluster 2 – technologie-gedreven verwachtingen - juist relatief ondervertegenwoordigd in de zorg. Dit sluit aan bij eerder onderzoek dat laat zien dat technologische innovatie in de zorg traag van de grond komt, ondanks de potentiële meerwaarde (WRR, 2021). Organisatorische terughoudendheid, gebrek aan investeringsruimte en beperkte technologische adoptie kunnen hierin een rol spelen.

Onderzoeksvraag 4

Onderzoeksvraag 4 stelt de veranderingen centraal die werkgevers verwachten op het vlak van werkgelegenheid, mentale en fysieke belasting, veiligheid op de werkvloer, werkcomplexiteit, benodigde vaardigheden en productiviteit.

Ruim de helft van de werkgevers voorziet dat het aantal banen gelijk blijft, terwijl een derde een toename verwacht en een op de tien een afname. In de zorgsector verwacht bijna de helft van de werkgevers een toename van de werkgelegenheid. Dit sluit aan bij de stijgende zorgvraag en personeelstekorten en de al bestaande personeelstekorten, en onderstreept de urgentie van beleid gericht op het vergroten van de instroom, en het behoud en de productiviteit van zorgmedewerkers.

De mentale belasting zal volgens een derde van de werkgevers in Nederland toenemen. In de zorgsector ligt dit, met circa drie op de vijf werkgevers, aanzienlijk hoger. Deze verwachting weerspiegelt de druk die ontstaat door de combinatie van personeelstekorten en de dubbele vergrijzing: meer ouderen die zorg nodig hebben, terwijl het aantal beschikbare zorgverleners relatief daalt, door vergrijzing. Technologische innovaties kunnen hier mogelijk verlichting bieden, zoals AI-technologie als ambient listening waarmee in de thuiszorg documentatie en analyse van gesprekken tussen de zorgmedewerker en patiënten zijn te genereren, of innovaties rond beslisondersteuning en voorspelmodellen (Duggan et al., 2025). Tegelijkertijd waarschuwt de WRR (2021) dat de daadwerkelijke impact van technologie op de arbeidsdruk in de zorgsector vaak achterblijft bij de verwachtingen. Innovaties blijken in de praktijk lastig inpasbaar, vereisen vaak extra menskracht en kunnen de complexiteit van het werk zelfs vergroten in plaats van verlichten. Voor beleidsmakers en zorgorganisaties impliceert dit dat technologische innovaties alleen tot verlichting kunnen leiden wanneer zij gepaard gaan met voldoende organisatorische randvoorwaarden, zoals investeringen in competentieontwikkeling, herinrichting van werkprocessen en draagvlak onder medewerkers.

Weinig werkgevers in de totale populatie verwachten een toename van de fysieke belasting. In de zorgsector is dat wel aanzienlijk vaker het geval (19% versus 4% in andere sectoren). Deze sectorale kloof wijst op het structureel lichamelijk intensieve karakter van veel zorgtaken, zoals tillen, langdurig staan of werken in ongunstige houdingen.

De complexiteit van het werk zal volgens 44% van de werkgevers toenemen. In de zorgsector verwachten zelfs drie op de vijf werkgevers een toename van de complexiteit. Dit sluit aan bij de trend van toenemende zorgzwaarte en complexere diagnoses, zoals multimorbiditeit, onder een ouder wordende cliëntenpopulatie.

De aansluiting ('match') van vaardigheden van medewerkers op de werkzaamheden zal volgens 34% van de werkgevers toenemen (36% in de zorgsector); 12% voorziet een afname. Terwijl het werk dus complexer wordt, zal de aansluiting op de vaardigheden van de werknemers over het geheel genomen ook beter worden.

Bijna vier op de tien werkgevers voorzien een toename van de prestaties en productiviteit. We zien geen opmerkelijke verschillen tussen de zorgsector en de overige sectoren. Tegelijkertijd is het vanuit maatschappelijk en beleidsmatig perspectief wenselijk dat de productiviteit juist in de zorg juist toeneemt, gezien de personeelstekorten en het dreigende 'zorginfarct' (cf. Adang & Jeurissen, 2020).

Onderzoeksvraag 5

Onderzoeksvraag 5 relateert de clusters - uit onderzoeksvraag 3 - aan de verwachte veranderingen in werkgelegenheid, kwaliteit van de arbeid en productiviteit en laat een paar duidelijke patronen zien.

Werkgevers in Cluster 3 (multifactorieel) verwachten relatief vaak een toename van de veiligheid (15%) en een toename van de complexiteit van het werk (59%). Relatief weinig werkgevers in Cluster 1 (economie en demografie) voorzien een toename van de prestaties en productiviteit. Een mogelijke verklaring is dat dit cluster vooral ontwikkelingen betreft die druk zetten op arbeidsaanbod of kosten, maar minder direct samenhangen met innovatie of efficiëntie.

In de zorgsector lijken relatief veel werkgevers in Cluster 3 (multifactorieel) een toename te verwachten van de match van vaardigheden van medewerkers met de werkzaamheden. Specifiek voor de zorgsector is dat relatief veel werkgevers in Cluster 2 (technologie) een afname van de fysieke belasting lijken te verwachten, mogelijk door de inzet van bijvoorbeeld tilhulpen en andere technologie. Dit impliceert dat werkgevers verwachten dat deze technologieën in de toekomst vaker succesvol worden ingezet.

De resultaten laten zien dat niet één specifieke ontwikkeling, maar juist de combinatie van meerdere ontwikkelingen bepalend is voor hoe werkgevers veranderingen in werk en arbeidsomstandigheden inschatten.

Verschillende clusters van externe invloeden gaan gepaard met uiteenlopende verwachtingen ten aanzien van werk en arbeidsomstandigheden. Voor beleid betekent dit dat maatregelen rekening dienen te houden met het specifieke patroon van samenwerkende externe ontwikkelingen waarmee organisaties in sectoren zoals de zorg worden geconfronteerd. Dit illustreert dat beleidsmaatregelen die zich richten op één ontwikkeling - zoals technologische innovatie - idealiter ook oog hebben voor samenhangende trends, zoals demografische veranderingen die invloed hebben op personeelsbeschikbaarheid en zorgvraag.

5 Conclusie

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat veel werkgevers aanzienlijke veranderingen verwachten in werk en arbeidsomstandigheden, met duidelijke variaties per sector en type vestiging. Er wordt vooral invloed verwacht van met name economische, gevolgd door technologische en demografische ontwikkelingen. In de zorgsector wordt juist in de eerste plaats invloed verwacht van demografische ontwikkelingen. Werkgevers in Nederland verwachten veel stabiliteit als het gaat om veranderingen in het werk en de werkgelegenheid. Maar als er veranderingen worden verwacht, zijn dat meer productiviteit, meer werkgelegenheid, complexer werk, betere aansluiting van taken en vaardigheden, meer mentale belasting en minder fysieke belasting. Met name in de zorgsector voorzien werkgevers een toename van de mentale belasting en werkcomplexiteit. Daarnaast valt op dat relatief veel werkgevers in de zorg juist een toename van de fysieke belasting verwachten. Deze verwachtingen sluiten aan bij bekende thema's zoals duurzame inzetbaarheid, werkdruk en arbeidsmarkttekorten, die centraal staan in beleidsdiscussies over de toekomst van werk.

Ook toekomstverkenningen gebaseerd op expertoordelen en de analyse van bestaande data en literatuur, tonen een toename van productiviteit, complexer werk, meer mentale belasting en minder fysieke belasting (cf. Van der Torre et al., 2023). Het is ook in lijn met de werknemersinschattingen zoals die blijkt uit de cijfers van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2024 (NEA) (Mars et al., 2025). Circa twee derde van de werknemers verwacht dat het soort werk over vijf jaar nog min of meer hetzelfde zal zijn als nu. Ook in de zorgsector is dat het geval. Van de groep werknemers die verwacht dat het werk over vijf jaar waarschijnlijk niet hetzelfde zal zijn (een derde van de werknemers), verwacht in de zorgsector bijna de helft dat het werk moeilijker gaat worden - dat is aanzienlijk meer dan in het totaal van de werknemerspopulatie (48% versus 28%). Daarnaast verwachten in deze sector velen een mentale verzwaring van het werk, evenals een fysieke verzwaring (respectievelijk 54% versus 34%, en 27% versus 10%). Tot slot spreekt van de werknemers die veranderingen van het soort werk verwachten, in deze sector ruim de helft (54%) de verwachting uit dat het werk minder leuk zal gaan worden - versus 40% in de totale populatie.

Voor beleidsmakers en sectororganisaties ligt hier een duidelijke opdracht: anticiperen op de veranderingen die werkgevers - en werknemers - zelf al voorzien. De verwachte toename van mentale belasting vraagt om gerichte interventies op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting. De groeiende complexiteit van het werk vereist investeringen in leven lang ontwikkelen en het aanpassen van opleidingsprogramma's om werknemers voor te bereiden op veranderende functie-eisen. Daarnaast is het van belang om technologische innovaties te implementeren die daadwerkelijk bijdragen aan het verlichten van de werkdruk, zoals digitale ondersteuningstools en procesoptimalisatie, en de fysieke belasting.

Literatuur

Adang, E., & Jeurissen, P. (2020). Kritische houding ten aanzien van innovaties in de zorg noodzakelijk. *ESB*, 105(4785).

Asselt, M.B.A. van, Faas, A., Van der Molen, F., & Veenman, S.A. (2010). *Uit zicht: Toekomstverkennen met beleid*. Amsterdam University Press. WRR Verkenningen.

Beer, J. de (2021). Beleidskeuzes in een vergrijzende maatschappij. *DEMOS*, 37 (7), 1-4.

CBS (2021). *Which jobs have the highest levels of mental fatigue?* <https://longreads.cbs.nl/the-netherlands-in-numbers-2021/which-jobs-have-the-highest-levels-of-mental-fatigue/>

Dammers, E. (2010). Hoe toekomstverkenningen worden gebruikt. In: Asselt, M.B.A. van, Faas, A., Van der Molen, F., & Veenman, S.A. (Red.), *Uit zicht: Toekomstverkennen met beleid* (pp. 223-240). Amsterdam University Press.

Duggan, M.J., Gervase, J., Schoenbaum, A. Hanson, W., Howell, J.T., Sheinberg, M., & Johnson, K.B. Clinician Experiences With Ambient Scribe Technology to Assist With Documentation Burden and Efficiency. *JAMA Netw Open*, 8(2):e2460637 doi:10.1001/jamanetworkopen.2024.60637

Hartog-De Wilde, S. den (2017). *Grip op de toekomst: Toekomstverkennen om je organisatie klaar te maken voor de toekomst*. Schiedam: Managementboek.

Hulsegge, G., Thielecke, J., & Couzy, P. (2024). *Werkgevers Enquête Arbeid 2024; Methodologie en verantwoording*. Rapportnummer: TNO 2024 R11756. Leiden: TNO. www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/wea/wea

Klooster, S.A. van 't, Cramer, T., & Van Asselt, M.B.A. (2024). Foresight in action: A longitudinal study based on a 25-year journey in the world of policy-oriented foresight. *Futures*, 155, 103294. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103294>

Mars, G.M.J., Heuvel, S.G. van den, Knops, J.C.M., Vroome, E.M.M. de, Pleijers, A.J.S.F., Dam, L.M.C. van, & Gommans, G.M. (2025). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2024. Den Haag/Leiden: TNO/CBS. [Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden \(NEA\) 2024 - Onderzoeksbeschrijving | CBS](#)

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2023). *Brief arbeidsmarktprognose zorg en welzijn 2023*. Kenmerk 3731986-1057646-MEVA [Brief arbeidsmarktprognose zorg en welzijn 2023.pdf](#)

Mishra, S., & Jain, K. (2025). Innovations in Healthcare: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 194, 115364. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115364>

RIVM (2024). *Palliatieve zorg in 2050 Drie toekomstscenario's*. RIVM-rapport 2024-0160. Bilthoven: Dit is een uitgave van: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, [Palliatieve Zorg in 2050, Drie toekomstscenario's](#)

Störmer, E., Bontoux, L., Krzysztofowicz, M., Florescu, E., Bock, A.K., & Scapolo, F. (2020). Foresight – Using science and evidence to anticipate and shape the future. In Science for policy handbook (pp. 128-142). Elsevier.

Thielecke, J., Couzy, P., & Hulsegge, G. (2024). *Werkgevers Enquête Arbeid 2024; Resultaten in vogelvlucht*. Rapportnummer: TNO 2024 R11757. Leiden: TNO. www.monitorarbeid.tno.nl/cijfers-en-trends-arbeidssituatie/werkgevers/

Torre, W. van der, Lammers, M., Oude Hengel, K., ter Burg, W., Bouwens, L., Bekker, C., van de Ven, H., van der Noordt, M., van Dam, L., Eijssink, P., de Lange, J., Couwenbergh, C., & van Oostrom, C. (2023). *De Toekomst van Gezond en Veilig Werken. Een brede horizonscan*. Bilthoven / Leiden: RIVM / TNO rapport 2022-0197.

Warhurst, C., Barnes, S., Wright, S., Dhondt, S., Erhel, C., Greenan, N., & Guergoat Nekkers, J. (2006). *Wijzer in de toekomst: werken met toekomstscenario's*. Amsterdam: Business Contact.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2021). *Kiezen voor houdbare zorg. Mensen, middelen en maatschappelijk draagvlak*. WRR-rapportnr. 104, [Kiezen voor houdbare zorg. Mensen, middelen en maatschappelijk draagvlak | Rapport | WRR](#)

Wright, D., Stahl, B., & Hatzakis, T. (2020). Policy scenarios as an instrument for policymakers. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119972.

Bijlage 1

Tabel 8. Verwachte veranderingen in werk en werkgelegenheid voor Nederland als geheel, en uitgesplitst naar de zorgsector versus overige sectoren, en naar clusters binnen Nederland en binnen de zorgsector.

				Totaal Nederland			Zorgsector		
				Cluster			Cluster		
	Totaal Nederland [100%]	Overige sectoren [91%]	Zorgsector [9%]	1 (Economisch en demografisch) [45%]	2 (Technologisch) [34%]	3 (Multifactorieel) [21%]	1 (Economisch en demografisch) [45%]	2 (Technologisch) [34%]	3 (Multifactorieel) [21%]
<i>Door verwachte veranderingen zal in de komende 5 jaar...:</i>									
het aantal banen...									
- Afnemen	10%	10%	6%	8%	10%	13%	3%▼	4%	17%▲
- (ongeveer) Gelijk blijven	56%	57%▲	46%▼	59%	56%	48%	48%	60%▲	22%▼
- Toenemen	34%	33%▼	48%▲	33%	33%	39%	49%	36%▼	61%±↑
de mentale belasting (o.a. stress)...									
- Afnemen	7%	8%▲	2%▼	6%	10%	6%	3%	0,5%	0,3%
- (ongeveer) Gelijk blijven	60%	62%▲	36%▼	61%	63%	52%▼	35%	49%▲	26%
- Toenemen	33%	30%▼	62%▲	33%	27%	43%▲	63%	50%▼	74%±↑
de fysieke belasting (o.a. zwaar tillen, verkeerde bewegingen)...									
- Afnemen	23%	25%▲	6%▼	18%▼	27%	29%	5%	11%±↑	5%
- (ongeveer) Gelijk blijven	72%	71%	75%	75%	70%	67%	75%	72%	81%
- Toenemen	5%	4%▼	19%▲	8%	3%	4%	20%	17%	13%
de veiligheid op het werk (o.a. ongevallen)...									

				Totaal Nederland			Zorgsector		
	Totaal Nederland [100%]	Overige sectoren [91%]	Zorgsector [9%]	Cluster			Cluster		
				1 (Economisch en demografisch) [45%]	2 (Technologisch) [34%]	3 (Multifactorieel) [21%]	1 (Economisch en demografisch) [45%]	2 (Technologisch) [34%]	3 (Multifactorieel) [21%]
Door verwachte veranderingen zal in de komende 5 jaar...:									
- Afnemen	12%	13%▲	5%▼	12%	12%	13%	6%	2%	6%
- (ongeveer) Gelijk blijven	79%	78%▼	86%▲	81%	80%	71%▼	83%	95%▲	84%
- Toenemen	9%	9%	9%	8%	8%	15%▲	11%	3%‡↓	10%
de complexiteit van het werk...									
- Afnemen	4%	4%▲	0,4%▼	3%	6%	2%	0,6%	0%	0,3%
- (ongeveer) Gelijk blijven	52%	53%▲	40%▼	59%▲	49%	39%▼	40%	41%	39%
- Toenemen	44%	43%▼	60%▲	38%▼	45%	59%▲	60%	59%	61%
de aansluiting van vaardigheden van medewerkers op de werkzaamheden...									
- Afnemen	12%	12%	11%	12%	10%	17%	11%	12%	13%
- (ongeveer) Gelijk blijven	54%	54%	53%	58%	55%	43%▼	56%	55%	36%▼
- Toenemen	34%	34%	36%	31%	35%	40%	34%	34%	50%‡↑
de prestaties / productiviteit...									
- Afnemen	5%	5%	3%	6%	2%	7%	4%	0,90%	3%
- (ongeveer) Gelijk blijven	56%	55%	64%	62%▲	52%	48%▼	66%	57%	65%
- Toenemen	39%	40%	33%	32%▼	45%	45%	30%	42%	32%

Noot: Symbolen: ▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$ (Significant maar Cohen's $d < 0,20$ niet gemarkeerd). ‡ én † of ‡: $p < 0,10$ én Cohen's $d \geq 0,20$.

Bron: WEA 2024, vestigingen met 5 of meer werknemers; TNO. De percentages in deze tabel kunnen enigszins afwijken van die in WEA Vogelvlucht, vanwege een andere methodologische aanpak bij het verwerken van missende waarden (hier toegepast ten behoeve van de clusteranalyse).

Work & Health

Sylviusweg 71
2333 BE Leiden
www.tno.nl