

# Arbeidsmarktonderzoek openbare apotheken

Eindrapportage

Hoofdstuk 7 Conclusies



**sba** Stichting  
Bedrijfsfonds  
Apotheken



**Panteia**

# Arbeidsmarktonderzoek openbare apotheken

## Eindrapportage

### Auteurs

Koen Maas, Loïs Verhulst

### Opdrachtgever

Stichting Bedrijfsfonds Apotheken

### Gepubliceerd

Zoetermeer, 20-1-2026

### Projectnummer

11385

### Status

Definitief

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.



# Inhoudsopgave

|          |                                       |           |
|----------|---------------------------------------|-----------|
| <b>7</b> | <b>Conclusies</b>                     | <b>59</b> |
| 7.1      | Arbeidsorganisaties in de branche     | 59        |
| 7.2      | Kenmerken van het personeelsbestand   | 59        |
| 7.3      | Arbeidsmarktstromen in de branche     | 60        |
| 7.4      | Arbeidsomstandigheden                 | 60        |
| 7.5      | Leven lang ontwikkelen en skillsvraag | 61        |

[Klik hier voor het volledige rapport](#)



## 7 Conclusies

Dit hoofdstuk beantwoordt de centrale en onderliggende onderzoeksvragen zoals geformuleerd in paragraaf 1.2. Op basis van de gecombineerde kwantitatieve en kwalitatieve bronnen ontstaat een helder beeld van de huidige arbeidsmarkt in de openbare apotheken, de achterliggende oorzaken van knelpunten en de mogelijke handelingsperspectieven voor SBA.

### 7.1 Arbeidsorganisaties in de branche

#### **Wat zijn kenmerken van de arbeidsorganisaties binnen de branche openbare apotheken?**

De branche omvat 1.928 openbare apotheken met een overwegend kleine schaalgrootte: 90% heeft minder dan 25 werknemers. Regionale spreiding verschilt per KNMP-district.

#### **Wat is het aandeel apotheken binnen een keten of daarbuiten?**

Circa 24% van de apotheken is eigendom van een keten, 27% is onderdeel van een franchiseformule en ongeveer 50% betreft zelfstandige apotheken.

#### **Wat is het aantal werknemers per apotheek?**

Apotheken hebben gemiddeld 12 tot 17 werknemers, afhankelijk van het district. De kleinste bezetting komt voor in Zuidwest I, Noordwest II en Midden; de grootste in Zuidoost II en Noord.

#### **Wat is het aantal zzp'ers per apotheek?**

Het aandeel zzp'ers is laag. In de werkgeversteekproef wordt vrijwel geen gebruik van zzp'ers gerapporteerd. Werkgevers verwachten voor de komende jaren geen grote stijging.

### 7.2 Kenmerken van het personeelsbestand

#### **Hoe ziet de samenstelling van het personeelsbestand eruit naar geslacht, leeftijd en opleidingsniveau?**

Het personeelsbestand bestaat voor 90% uit vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 42,3 jaar, met een gelijkmatige verdeling over leeftijdsgroepen en 15% in de categorie 58+. 72% heeft een mbo-3/4-opleiding; 6% heeft een hbo-opleiding.

De gemiddelde leeftijd van de apothekers ligt hoger op 46,5 jaar. Dit komt omdat de apothekers gemiddeld ouder zijn als zij de arbeidsmarkt opkomen. Meer dan de helft (57%) van de apothekers is tussen de 35-54 jaar oud. 4% is 67 jaar of ouder.

#### **Wat zijn de aanstellingsvormen en aanstellingsduren?**

Bijna 75% heeft een vast contract. 6% betreft gedetacheerden. Tijdelijke contracten en oproepcontracten komen beperkt voor. De gemiddelde contractomvang ligt gemiddeld op 23,6 uur per week.



**Wat is de verdeling over functies en functieschalen?**

Ongeveer 59% werkt als apothekersassistent (schaal 6 of 7). 12% is apotheker; de rest betreft ondersteunende functies zoals bezorgers en administratieve medewerkers.

## 7.3 Arbeidsmarktstromen in de branche

**Wat is de uitstroom naar leeftijd?**

51% van de uitstroom in 2024 betreft medewerkers jonger dan 35 jaar. De gemiddelde uitstroomleeftijd is 37,9 jaar.

**Wat zijn de mogelijke achterliggende oorzaken van uitstroom?**

Werkdruk, onvoldoende bezetting, salarisverschillen, negatieve ervaringen met patiëntcontact en beperkte ontwikkelmogelijkheden worden door zowel werkgevers als werknemers genoemd als redenen om te stoppen met werk. Jonge medewerkers noemen vooral salaris, agressie van patiënten en beperkte begeleiding op de werkvloer door collega's als uitstroomredenen. Oudere medewerkers noemen agressie van patiënten en werkdruk vaker als uitstroomredenen.

**Hoe groot is de instroom vanuit opleidingen?**

De instroom van apothekersassistenten daalt door afnemende studentenaantallen in mbo-opleidingen sinds 2020. Voor apothekers ligt de instroom al sinds 2017 onder het geadviseerde niveau van het Capaciteitsorgaan om te zorgen voor een goede balans op de arbeidsmarkt voor openbare apotheken.

**Hoeveel herintreders stromen in en wat zijn hun motieven?**

Herintreders worden slechts in beperkte aantallen genoemd. Motieven om herin te treden variëren en zijn niet uniform kwantitatief vastgelegd. Ze worden vooral geregistreerd in de categorie 'overige instroom'.

**Wat is het saldo van in- en uitstroom?**

Het saldo van in- en uitstroom was in 2024 negatief (-565 werknemers). Voor apothekers was het saldo licht positief (+80), maar lager dan voorgaande jaren.

**Wat is de ontwikkeling van het aantal vacatures?**

Het aantal vacatures daalde in 2024 met 16% ten opzichte van 2023, met verschillen per KNMP-district.

**Ontstaan vacatures uit vervangings- of uitbreidingsvraag?**

Vervangings- en uitbreidingsvacatures komen beide voor in vergelijkbare omvang. In beide categorieën vertoonde het aantal vacatures een daling tussen 2023 en 2024.

## 7.4 Arbeidsomstandigheden

**Welke gegevens zijn beschikbaar over arbeidsomstandigheden?**

Beschikbare gegevens laten zien dat werkdruk breed wordt ervaren, waarbij medicijntekorten, administratieve lasten en onderbezetting regelmatig worden genoemd als factoren die de dagelijkse belasting verhogen. Ook patiëntcontact wordt genoemd als een factor die van grote invloed is op de ervaren



arbeidsomstandigheden, in het bijzonder het toenemende aantal negatieve reacties van patiënten. Daarnaast toont het verzuim een toename van zowel kortdurende als langdurige verzuimgevallen, met regionale en seizoensgebonden variatie.

#### **Wat zien medewerkers en apothekers als mogelijke oplossingen voor knelpunten?**

Medewerkers noemen maatregelen die gericht zijn op het vergroten van personele capaciteit, zoals het aannemen van extra collega's en het efficiënter inzetten van personeel over de dag. Werkgevers en werknemers noemen ook technische en organisatorische oplossingen, zoals optimalisatie van digitale systemen, verbetering van roosters en verduidelijking van interne processen. Daarnaast wordt communicatie als aandachtspunt genoemd: zowel richting patiënten als binnen teams, om verwachtingen beter af te stemmen. De genoemde oplossingen richten zich in de basis op het verminderen van operationele knelpunten binnen het dagelijkse werk.

#### **Wat zijn de achterliggende oorzaken van ziekteverzuim?**

Werkgevers rapporteren uiteenlopende oorzaken voor verzuim, variërend van griep en verkoudheid tot privéomstandigheden zoals mantelzorg of zwangerschap. Daarnaast wordt door werkgevers en werknemers genoemd dat fysieke belasting, zoals langdurig staan en repetitieve handelingen, bijdraagt aan fysiek verzuim. Werkgerelateerde mentale belasting wordt eveneens aangehaald, zoals stress door werkdruk, onderbezetting of intensief patiëntcontact. Deze verschillende categorieën laten zien dat verzuim vanuit meerdere bronnen ontstaat en niet aan één dominante oorzaak kan worden gekoppeld.

## **7.5 Leven lang ontwikkelen en skillsvraag**

#### **Is er sprake van een veranderende skillsvraag?**

Volgens werkgevers verandert de aard van het werk in de apotheek door toenemende digitalisering en complexere gegevensverwerking, waardoor digitale vaardigheden belangrijker worden. Ook de farmaceutische inhoud van het werk blijft veranderen, waardoor actuele kennis vereist is. Interpersoonlijke vaardigheden krijgen een grotere rol door de toenemende complexiteit van patiëntcontact, onder meer door medicijntekorten en administratieve eisen. De verwachting is dat deze verschuiving zich in de komende jaren versterkt voortzet.

#### **In hoeverre zijn apothekers zich bewust van deze veranderingen?**

Veel werkgevers geven aan dat zij veranderingen in skillsbehoeften signaleren en daarop anticiperen met scholing, werkplekleren en evaluatiegesprekken. Zij benoemen verschillende maatregelen om medewerkers te ondersteunen bij het op peil houden van vaardigheden, zoals het inzetten van nascholingsprogramma's of coaching. Een deel van de werkgevers ziet verschillen in mate van bewustzijn tussen medewerkers en management, met name bij digitaliseringsvraagstukken. Er zijn geen aanwijzingen dat werkgevers de veranderende skillsvraag onderschatten.

#### **In hoeverre zijn medewerkers tevreden over hun eigen skills en voldoende toegerust?**

Werknemers geven aan dat zij vooral behoefte hebben aan versterking van farmaceutische inhoudelijke kennis (45%) en digitale vaardigheden (42%), mede omdat systemen en regelgeving zich continu ontwikkelen. Daarnaast noemen



medewerkers dat zij communicatie- en samenwerkingsvaardigheden verder willen ontwikkelen, vooral in relatie tot patiëntcontact. Op soft skills geeft 39% behoefte aan ontwikkeling in interpersoonlijke vaardigheden aan. De mate waarin werknemers zich voldoende toegerust voelen, verschilt per functie en ervaring. De aangegeven ontwikkelbehoeften sluiten in grote lijnen aan bij het beeld van werkgevers.

#### **In hoeverre zijn medewerkers bereid te werken aan hun skills?**

Werknemers zijn in algemene zin bereid om scholing te volgen, maar ervaren belemmeringen zoals beperkte tijd (37%), onvoldoende roosterflexibiliteit en persoonlijke omstandigheden (24%). Daarnaast wordt genoemd dat het bestaande scholingsaanbod niet altijd aansluit op individuele leervoorkeuren of ontwikkelbehoeften (18%). Een kleiner deel van de medewerkers geeft aan op dit moment geen motivatie te hebben om aan skillsontwikkeling te werken. Deze factoren beïnvloeden de mate waarin werknemers daadwerkelijk scholing kunnen volgen.

#### **Wat is het type nascholing en het aandeel opleidingskosten?**

Nascholing richt zich vooral op vakinhoudelijke onderwerpen zoals medicatiebewaking, wet- en regelgeving en productkennis. Werkgevers schatten dat opleidingskosten gemiddeld 3,4% van de totale personeelslasten bedragen, waarbij variatie bestaat tussen organisaties van verschillende omvang. De inzet van scholing varieert: grotere apotheken bieden relatief vaker interne leeractiviteiten en structurele planning van scholing. Zowel werkgevers als werknemers verwachten dat de vraag naar aanvullende scholing de komende jaren toeneemt.



# Lees ook de overige hoofdstukken uit het Arbeidsmarktonderzoek openbare apotheken

[Klik hier voor het volledige arbeidsmarktonderzoek](#)



## Inhoudsopgave

|           |                                              |           |
|-----------|----------------------------------------------|-----------|
|           | <b>Samenvatting</b>                          | <b>4</b>  |
| <b>1</b>  | <b>Inleiding</b>                             | <b>6</b>  |
| <b>2</b>  | <b>Arbeidsorganisaties in de branche</b>     | <b>10</b> |
| <b>3</b>  | <b>Kenmerken van het personeelsbestand</b>   | <b>14</b> |
| <b>4</b>  | <b>Arbeidsmarktstromen in de branche</b>     | <b>24</b> |
| <b>5</b>  | <b>Arbeidsomstandigheden</b>                 | <b>41</b> |
| <b>6</b>  | <b>Leven lang ontwikkelen en skillsvraag</b> | <b>48</b> |
| <b>7</b>  | <b>Conclusies</b>                            | <b>59</b> |
|           | <b>Annexes</b>                               |           |
| Bijlage 1 | Extra tabellen en figuren werkgeverenquête   | 63        |
| Bijlage 2 | Extra figuren en tabellen werknemersenquête  | 66        |