

Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

> Retouradres Postbus 20350 2500 EJ Den Haag

De Voorzitter van de Tweede Kamer  
der Staten-Generaal  
Postbus 20018  
2500 EA DEN HAAG

**Bezoekadres**

Parnassusplein 5  
2511 VX Den Haag  
T 070 340 79 11  
F 070 340 78 34  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

**Kenmerk**

3360942-1028444-MEVA

**Bijlage(n)**

-

Datum 13 mei 2022  
Betreft Hoofdlijnenbrief Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg

*Correspondentie uitsluitend  
richten aan het retouradres  
met vermelding van de  
datum en het kenmerk van  
deze brief.*

Geachte voorzitter,

Met deze brief informeer ik uw Kamer, zoals toegezegd tijdens het hoofdlijnendebat van 8 maart jongstleden, over mijn aanpak op hoofdlijnen voor wat betreft de uitdagingen op de arbeidsmarkt in zorg en welzijn in de komende jaren. De uitwerking van dit programma "Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg; Samen anders leren en werken", ontvangt u in de zomer van 2022.

### **Inleiding**

De komende 20 jaar gaat er veel veranderen. Meer mensen worden ouder; het aantal ouderen neemt toe tot 2050 en daarna hebben we blijvend met een gemiddeld oudere bevolking te maken. Dit zal leiden tot een grotere zorgvraag, terwijl de beroepsbevolking onvoldoende meegroeit. Op dit moment werkt in Nederland ongeveer een op de zes werknemers<sup>1</sup> in zorg en welzijn. Uit een analyse van de WRR volgt dat bij ongewijzigd beleid in 2030 1 op de 5 werknemers in de zorg zou moeten werken om aan de stijgende zorgvraag te kunnen voldoen. In 2040 zou al 1 op de 4 in de zorg moeten werken. In absolute aantallen zou het aantal medewerkers in de zorg stijgen van ongeveer 1,5 mln. naar ongeveer 2,4 mln.

Het kabinet wil, ten behoeve van een realistische personele houdbaarheid, het aantal werkenden in de zorg minder meer laten groeien, om ook voldoende mensen beschikbaar te hebben voor andere maatschappelijke sectoren zoals onderwijs, bouw en energie. Duidelijk is dat als we niets doen, de tekorten op de arbeidsmarkt in de zorg – evenals in andere sectoren – de komende jaren alleen

---

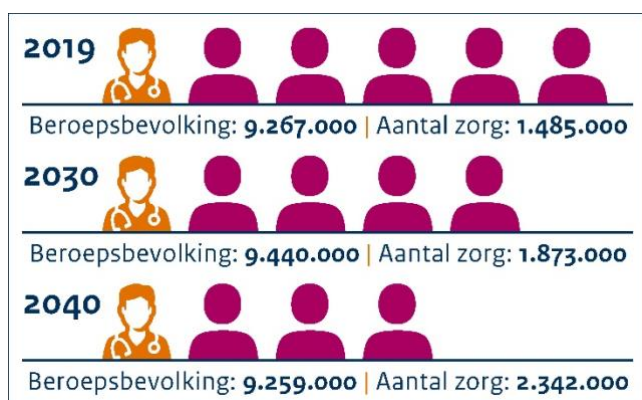
<sup>1</sup> 1 op 6 van de werknemers werkt op dit moment in de zorgsector. Hierin zijn ZZP'ers niet meegenomen. Wanneer je naast alle werknemers in Nederland ook alle ZZP'ers op de Nederlandse arbeidsmarkt zou meenemen, werkt 1 op de 7 in de zorg. Dit komt doordat er heel veel ZZP'ers in Nederland zijn waarvan het overgrote deel niet in de zorg werkt.

maar groter zullen worden. Dat vraagt om een Rijksbrede aanpak die wordt gecoördineerd door de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

**Kenmerk**  
3360942-1028444-MEVA

Het aanpassen aan wat kan betekent in de praktijk dat we zorg en welzijn anders zullen moeten gaan organiseren. Om de gezondheidszorg de komende jaren toekomstbestendig te maken en te houden zullen we andere werkvormen binnen zorg en welzijn moeten gaan realiseren. Werkvormen waarbij regionaal gedeeld werkgeverschap, zorgverlening door de inzet van werkdruk verlagende technologie en behoud van zorgmedewerkers centraal staat.

De komende kabinetsperiode vertalen we de rem op de zorguitgaven naar rato naar een rem op de groei van het aantal banen in de zorg. Dat betekent dat er over de periode 2022-2025 in plaats van een groei van het aantal banen met ongeveer 140.000 een groei van ongeveer 110.000 mogelijk is, oftewel ongeveer 30.000 *minder meer* banen in zorg en welzijn<sup>2</sup>. Het kabinet acht dit een meer realistisch perspectief.



Bron: cijfers en berekeningen WRR

In de afgelopen tijd zijn belangwekkende adviezen verschenen die bovenstaand beeld bevestigen én die de urgentie benadrukken om verdere stappen te zetten in de aanpak van de uitdagingen op de arbeidsmarkt in de zorg. De adviezen van de Sociaal-Economische Raad (SER)<sup>3</sup>, de rapportages van de Commissie Werken in de Zorg<sup>4</sup>, de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)<sup>5</sup> en – zeer recent – van de Taskforce ondersteuning optimale inzet zorgverleners<sup>6</sup>, zijn richtinggevend voor de vervolgaanpak.

<sup>2</sup> Indicatieve berekening gebaseerd op cijfers uit AZW Statline over het aantal banen in de zorg in het derde kwartaal van 2021 en op naar personele groei doorvertaalde ramingen voor volumegroei bij ongewijzigd beleid en voorlopige inschattingen van netto gemiddelde financiële taakstelling over de periode 2022-2025. Het betreft zorg en welzijn (smal), exclusief kinderopvang.

<sup>3</sup> 'Aan de slag voor de zorg; een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt'; Tweede Kamer, vergaderjaar 2020–2021, 29 282, nr. 437

<sup>4</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2020–2021, 29 282, nr. 432

<sup>5</sup> WRR, 15 september 2021, «Kiezen voor houdbare zorg. Mensen, middelen en maatschappelijk draagvlak» <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2021/09/15/kiezen-voor-houdbare-zorg>

<sup>6</sup> [Kamerbrief Eindadvies van de Taskforce Ondersteuning optimale inzet zorgverleners | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#)

De opdracht die ik uit deze adviezen haal voor het zorgveld, is dat we moeten investeren in het voor de zorg behouden van zorgmedewerkers, leven lang ontwikkelen, het opschalen van technologische en sociale innovaties en in zeggenschap. Passende zorg vraagt om passende inzet van zorgmedewerkers. De tijd van vrijblijvendheid is voorbij. Het gaat steeds meer om de ruimte en perspectief die (nieuwe) professionals hebben om hun baan vorm en zinvolle invulling te geven. Hier wacht een uitdaging voor werkgevers om actief invulling te geven aan goed en modern werkgeverschap; voor andere betrokken partijen geldt de uitdaging om werkgevers daarbij de benodigde ruimte te geven.

**Kenmerk**  
3360942-1028444-MEVA

### **Uitdagingen voor de arbeidsmarkt in de zorg**

Schaarste noopt tot nieuwe wegen en er is geen tijd te verliezen. Als we nu niets doen, dan lopen we het risico dat de kwaliteit en de toegankelijkheid van zorg wordt uitgehold. We zullen de zorg echt anders moeten organiseren om de mate waarin we de toenemende zorgvraag moeten opvangen met meer werknemers te beperken.

De energie moet zich richten op goed werkgeverschap met het oog op behoud van zorgmedewerkers. Ik kijk daarbij uitdrukkelijk naar werkgevers in zorg en welzijn. Werkgevers zijn immers verantwoordelijk voor goed personeelsbeleid en worden ook als eerste geconfronteerd met de gevolgen van personeelstekorten. Maar goed werkgeverschap kan op een aantal plekken echt nog beter worden ingevuld. Ik denk bijvoorbeeld aan aandacht voor werkdruk en de werk-privé-balans, opleidingsmogelijkheden, zeggenschap en aandacht voor cultuursensitieve aspecten. Ik zie het als mijn taak om werkgevers te stimuleren, op verschillende manieren, om werk te maken van goed werkgeverschap. Ik zou ook graag met andere partijen, zoals zorginkopers en toezichthouders, willen nagaan op welke wijze wij de werkgevers verder kunnen helpen om ook een goede werkgever te kunnen zijn. Het moet aantrekkelijk zijn om in de zorg en welzijn te (blijven) werken. Dat draagt bij aan het streven de groei van het aantal mensen die niet in loondienst werken in de zorg, af te remmen. Gelukkig zijn er al veel werkgevers in de zorg die laten zien dat het kan én goed werkt: ruimte geven aan je medewerkers, zorgen dat ze gezien en gehoord worden en daarmee medewerkers binden en behouden.

Zorgmedewerkers weten over het algemeen goed hoe zij de beste zorg en begeleiding kunnen bieden en hebben goede inzichten over hoe werk- en regeldruk in hun organisatie te verminderen. Meer ruimte voor regie, zeggenschap en autonomie van de zorgmedewerker draagt bij aan de kwaliteit van zorg en aan de waardering van de zorgmedewerker. Alleen samen met zorgmedewerkers kan er gezorgd worden voor behoud, meer opleidingsplekken en anders leren werken. Zeggenschap en medewerkersbetrokkenheid zijn daarmee randvoorwaardelijk voor de initiatieven binnen dit programma en daaraan gerelateerd VWS-beleid.

Zorgopleidingen moeten, gegeven de voorliggende ambitie, flexibel zijn en aansluiten op het continu veranderende zorglandschap. Ik zie dat het aantal mensen dat kiest voor een opleiding of baan in zorg en welzijn de afgelopen jaren flink is toegenomen. Dit wil ik vasthouden. Het is daarom belangrijk dat er goede, betrouwbare informatie en advies beschikbaar is over studiekeuzes. Voor wie aan een opleiding in de zorg en welzijn begint, moeten er voldoende

opleidingsplaatsen zijn, goede stage- en opleidingsplekken met goede begeleiding en met aandacht voor een veilig leerklimaat. De zij-instromer en herintreder hebben vooral behoefte aan voldoende mogelijkheden voor een (modulaire, flexibele en verkorte) opleiding.

**Kenmerk**  
3360942-1028444-MEVA

Door het benutten van de vele mogelijkheden die werkdruk verlagende technologische en sociale innovatie te bieden hebben, kan goede zorg blijven worden geleverd voor iedereen die dat nodig heeft, terwijl tegelijkertijd minder beslag wordt gelegd op de schaarse tijd van zorgpersoneel.

#### Cultuursensitieve zorg

Met de motie van de leden Den Haan en Kuzu heeft uw Kamer mij gevraagd om de reeds toegezegde nota over cultuursensitieve zorg op een aantal punten uit te breiden. Een aantal van deze punten komt in deze hoofdlijnenbrief aan de orde, bijvoorbeeld daar waar het gaat om cultuursensitiviteit in de opleidingen. In het najaar informeer ik uw Kamer per brief nader over cultuursensitieve zorg en adresseer ik de overige punten van de motie. In die brief zal ik onder andere ingaan op de ouderenzorg en de ontwikkelde toolkit, waar ik in het hoofdlijnen debat over sprak.

#### **Opdracht voor de arbeidsmarkt in de zorg**

Met deze brief focus ik op de opdracht die ik voor alle partijen zie ten aanzien van de uitdagingen op de arbeidsmarkt in zorg en welzijn. Het arbeidsmarktbeleid krijgt vorm via meerdere wegen. En daarom zet ik in op:

	<b>programma TAZ</b>	<b>inzet breder VWS-beleid</b>	<b>interdepartementa</b>
<b>ruimte voor behoud door goed werkgeverschap en werkplezier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionele autonomie en zeggenschap</li> <li>• Begeleiding van nieuwe medewerkers</li> <li>• Verhogen aantrekkelijkheid werken in loondienst.</li> <li>• Goede balans tussen werk en privé</li> <li>• Gezonde en veilige werkomgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers investeren in herstel van zorgprofessionals en in werkdrukverlaging en organiseren deze inspanningen in samenspraak met de zorgmedewerkers.</li> <li>• Gesprek aangaan met toezichthouders over de opdracht van werkgevers om in te zetten op duurzaam goed werkgeverschap en behoud.</li> <li>• Bevorderen dat zorginkopers werkgevers de ruimte bieden om langjarig beleid te ontwikkelen voor goed werkgeverschap.</li> <li>• Bevorderen dat zorginkopers en toezichthouders bij hun inzet aansluiten bij de regionale opgaven voor de arbeidsmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer uren werken (mede in reactie op advies van College voor de Rechten van de Mens over de voltijdbonus)</li> <li>• Combi banen</li> </ul>
<b>ruimte voor (zij-) instroom door leren en ontwikkelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoende instroom in de zorgopleidingen, incl. versneld opleiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers investeren in voldoende stageplekken, werken hierbij regionaal samen en organiseren dit op</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versneld opleiden</li> <li>• Duaal opleiden</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leven lang ontwikkelen, incl. duaal opleiden</li> <li>• Inspirerend leerklimaat</li> <li>• Aansluiting onderwijs arbeidsmarkt</li> </ul>	<p>innovatieve wijze met efficiënte inzet van begeleidingscapaciteit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers investeren in leven lang ontwikkelen, waarbij er regionaal wordt samengewerkt op investeringen gericht op doorstromen en zijinstroom en waarbij zorgmedewerkers zeggenschap hebben over hun eigen ontwikkeling.</li> </ul>	
<b>ruimte voor innovatieve werkvormen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuleren sociale en technologische innovaties</li> <li>• Tijdbesparende technologieën (e-health, digitale zorg)</li> <li>• Zorgmedewerkers ontlasten door taken en functies te herijken.</li> <li>• Administratieve lasten verlichting (via programma ontregel de zorg)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers investeren in de implementatie en opschaling van sociale en technologische innovaties en organiseren dit in regionale samenwerking met andere werkgevers en in samenspraak met zorgmedewerkers.</li> <li>• Gesprek aangaan dat zorginkopers werkgevers de ruimte bieden om langjarig beleid te ontwikkelen voor innovatieve werkvormen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt</li> </ul>

**Kenmerk**  
3360942-1028444-MEVA

Zo neem ik de uitdagingen op de arbeidsmarkt expliciet mee in de afspraken met landelijke partijen in het Integraal Zorg Akkoord. Die afspraken moeten bijdragen aan de maatschappelijke opgave dat met minder (meer) zorgverleners goede toegankelijke zorg verleend kan worden aan iedereen die dat nodig heeft. Ook zal ik in het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) de arbeidsmarktvragestukken verweven, inclusief afspraken over opleidingen in de VVT zoals in het coalitieakkoord voorzien.

Daarnaast deelt het kabinet voor de zomer een plan van aanpak rond arbeidsmarktkrapte, op initiatief van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Een van de aanleidingen daarvoor is de motie Paternotte/Heerma over een aanpak tegen arbeidsmarkttekorten in de sectoren wonen, zorg, onderwijs, klimaat, (internationale) veiligheid en kinderopvang<sup>7</sup>. Hierin staat een generieke aanpak van krapte op de arbeidsmarkt centraal, door middel van maatregelen die over de volle breedte van de economie impact hebben.

<sup>7</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2021–2022, 35 788, nr. 128

Onderwerpen die vanuit het zorgperspectief aan bod kunnen komen, zijn bijvoorbeeld het aantrekkelijker maken van langer doorwerken, meer uren werken<sup>8</sup>, het stimuleren van combibanen in verschillende sectoren (bv. kinderopvang en zorg), de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en versneld en duaal opleiden.

Met elkaar bekijken we of knelpunten (deels) kunnen worden weggenomen.

**Kenmerk**  
3360942-1028444-MEVA

Tenslotte kom ik met het programma 'Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg; Samen anders leren en werken' (TAZ). Binnen dit programma zet ik in op drie lijnen: ruimte voor het vergroten van werkplezier, ruimte voor zorgmedewerkers om te leren en zich te blijven ontwikkelen en ruimte voor nieuwe werkvormen. Dit wil ik bereiken door te investeren in goed regionaal werkgeverschap waarin stappen worden gezet op deze drie lijnen. Iedereen in deze sector moet met deze transformatie voortvarend aan de slag.

### **Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg; Samen anders leren en werken**

Met het VWS-programma 'Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg; Samen anders leren en werken' (TAZ) pak ik de uitdagingen op die er liggen voor de arbeidsmarktaanpak in zorg en welzijn. Daarbij stel ik, net als in de SER in haar advies 'Aan de slag voor de zorg; een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt'<sup>9</sup>, het perspectief van de zorgmedewerker centraal. Wat heeft de (toekomstige) zorgmedewerker nodig?

Voor een werk- en leeromgeving die bijdraagt aan het kunnen behouden van de continuïteit, kwaliteit en betaalbaarheid van zorg hebben zorgmedewerkers nodig dat zij:

- In de opleiding al leren om gebruik te maken van zorginnovaties,
- Op een goede manier aan hun carrière kunnen beginnen door goede stagebegeleiding en een aantrekkelijk inwerkprogramma,
- Doen waarvoor ze zijn opgeleid of doen wat ze kunnen en waar ze goed in zijn,
- Mogelijkheden hebben om zichzelf verder te ontwikkelen en een leven lang te leren,
- Zo min mogelijk tijd verspillen aan onnodige administratieve lasten,
- Continue gebruik kunnen maken van nieuwe werkvormen en technologie om de werklust te verlichten,
- Inspraak hebben over de manier waarop zij hun werk willen inrichten,

zodat zorgmedewerkers met plezier werken in de zorg en het werken in de zorg aantrekkelijk wordt en blijft.

---

<sup>8</sup> De vraag van het Kamerlid Agema<sup>8</sup> om te onderzoeken hoeveel medewerkers het oplevert wanneer het verzamelinkomen wordt opgerekt van 36.000 euro naar 50.000 euro zodat veel verpleegkundigen en verzorgenden die nu in deeltijd werken in ziekenhuizen meer uren kunnen gaan werken zonder hun toeslagen kwijt te raken, heb ik voorgelegd aan mijn collega van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De reactie op deze vraag zal worden meegenomen in de brief naar aanleiding van de motie Paternotte/Heerma (Tweede Kamer, vergaderjaar 2021–2022, 35 788, nr. 12) die uw Kamer voor het zomerreces zal ontvangen.

<sup>9</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2020–2021, 29 282, nr. 437

De komende kabinetsperiode ga ik aan de slag om dit dichterbij te brengen. Uiteraard neem ik succesvolle en impactvolle instrumenten, die werden ontwikkeld en ingezet in het vorige actieprogramma<sup>10</sup>, daarin mee. Bijvoorbeeld het Actie Leer Netwerk dat een spilfunctie vervult in het delen en leren van goede voorbeelden. Maar ook het Regioteam Arbeidsmarkt van VWS dat de regio's ondersteunt en adviseert in hun ambities én een verbindende rol speelt in de regio en naar landelijke partijen. Bij de verdere uitwerking van het programma wordt ook een financiële paragraaf toegevoegd waarmee inzichtelijk wordt gemaakt hoe de extra middelen, die in het najaar van 2020 ter beschikking zijn gesteld voor de arbeidsmarktaanpak in de zorg, besteed gaan worden.

**Kenmerk**  
3360942-1028444-MEVA

Er liggen inmiddels voldoende lessen en relevante adviezen die leidend zijn om zaken anders te doen, onder meer de adviezen van de SER, de beleidsevaluatie van het Actieprogramma Werken in de Zorg en de adviezen van de Commissie Werken in de Zorg. Dat betekent dat ik, méér dan in het verleden, de zorgmedewerkers centraal stel, dat ik werkgevers méér werk laten maken van modern werkgeverschap en het behoud van mensen en dat ik méér inzet op het opschalen van effectieve vormen van sociale en technische innovatie.

Omdat de arbeidsmarkt regionaal georganiseerd is, hanteer ik een regionale aanpak. Ik adresseer bij deze aanpak regio- of brancheoverstijgende knelpunten of belemmeringen die samenhangen met bestaande wet- en regelgeving. Vanuit het programma 'Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg; Samen anders leren en werken', verzamel ik deze knelpunten en bekijk ik waar en hoe deze het beste opgepakt kunnen worden. Daarnaast versterk ik de regionale aanpak en ga daarbij een stap verder gaan dan voorheen: door aan 'de voorkant' voorwaarden te stellen en resultaatafspraken te maken haal ik de eerdere vrijblijvendheid eraf. Daarbij denk ik aan het resultaatgericht stimuleren van bijvoorbeeld innovatieve stagevormen en voor opschaling van bewezen initiatieven op het vlak van anders werken, leren en organiseren. Het doel hiervan is om de transformatie te ondersteunen naar anders leren en werken in de zorg.

De ambitie richt zich op drie thema's. Met deze drie thema's sluit ik aan op wat in de verschillende fasen belangrijk is voor de zorgmedewerker.

1. ruimte voor behoud door goed werkgeverschap en werkplezier
2. ruimte voor (zij-) instroom door leren en ontwikkelen
3. ruimte voor innovatieve werkvormen

Daarbij vind ik het cruciaal dat zorgmedewerkers een stem hebben in de verdere uitwerking van de plannen en acties van de komende jaren. Ik heb de Chief Nursing Officer gevraagd hier concreet vorm en inhoud aan te geven.

### **Ruimte voor goed werkgeverschap en werkplezier**

Het is ontzettend belangrijk dat de medewerkers die nu in zorg en welzijn werken, ook behouden blijven. Hoewel het percentage medewerkers dat de sector uitstroomt lager ligt dan in de meeste andere sectoren, gaat het vanwege de omvang van de sector om een groot aantal mensen dat ieder jaar de sector verlaat.

---

<sup>10</sup> Het actieprogramma Werken in de Zorg (2018-2021)

Bovendien is het ziekteverzuim in de sector hoog. Hierdoor wordt de druk op het overgebleven personeel groter, wat weer kan leiden tot extra uitstroom en ziekteverzuim. Om deze vicieuze cirkel te doorbreken, is het noodzakelijk dat werkgevers serieus werk maken van het behoud van hun medewerkers.

**Kenmerk**  
3360942-1028444-MEVA

- Professionele autonomie en zeggenschap

Het is belangrijk dat zorgmedewerkers inspraak hebben in hoe zij hun traject van leren en ontwikkelen willen vormgeven, zoals hierboven al werd genoemd. Hieraan zal ik aandacht besteden binnen het programma Zeggenschap. Voor de korte termijn geeft dit programma invulling aan het amendement van Ellemeet/de Vries<sup>[1]</sup>. Voor de langere termijn wordt gewerkt aan sectorspecifieke werkagenda's zeggenschap.

De afgelopen jaren is via het project Merkbaar Beter van V&VN en CNV Zorg & Welzijn een eerste impuls gegeven aan het vergroten van de actieve betrokkenheid van zorgmedewerkers bij het verlagen van werkdruk en vergroten van werkplezier. De komende jaren wil ik de opbrengsten hiervan gebruiken om er op grotere schaal voor te zorgen dat zorgmedewerkers zeggenschap krijgen over de manier waarop ze hun werk uitvoeren en wat ze daarvoor nodig hebben. Ik heb de Chief Nursing Officer gevraagd hier concreet invulling aan te geven.

- Inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers

Door een warm welkom te organiseren en een zorgvuldig inwerkprogramma in te richten, is de kans dat medewerkers voor de organisatie behouden blijven groter. Dit is belangrijk omdat ik zie dat veel starters binnen twee jaar overstappen naar een andere werkgever binnen de sector. Vanuit een programmatische aanpak worden werkgeversorganisaties in Regioplusverband laagdrempelig ondersteund met netwerkoverleggen waar werkgevers in zorg en welzijn van elkaar leren hoe ze inwerkprocessen kunnen verbeteren. Organisaties leren van elkaar en van goede voorbeelden van buiten de sector.

- Goede balans tussen werk en privé.

Zorgmedewerkers die een goede balans tussen werk en privé hebben, voelen zich gezonder, gelukkiger en ervaren meer voldoening in het werk. Roosters en arbeidstijden moeten beter worden afgestemd op de individuele behoeften en mogelijkheden van zorgmedewerkers. Dit vraagt om maatwerk vanuit de werkgever waarbij het gesprek wordt aangegaan met individuele medewerkers en teams. Op deze manier ontstaat ook ruimte voor zorgmedewerkers om meer uren te gaan werken. Ik ondersteun sinds vorig jaar de aanpak van stichting Het Potentieel Pakken, waarin gesprekken over roosters al meerdere grotere contracten hebben opgeleverd. Met die steun blijf ik de komende periode doorgaan om de aanpak verder op te schalen.

---

[1] Kamerstuk 35 925 XVI, nr. 34



Ook zien we dat door een toename van het aantal mensen niet in loondienst, de druk op een goede balans tussen werk en privé van mensen die wel in loondienst zijn (bijvoorbeeld voor wat betreft avond- en weekenddiensten en aanvullende werkzaamheden) toeneemt. Het is belangrijk daar iets aan te doen zodat de mensen in loondienst behouden blijven en de verantwoordelijkheid voor de sectoren door meer schouders gedragen worden.

**Kenmerk**  
3360942-1028444-MEVA

- Gezonde en veilige werkomgeving

Om uitval te voorkomen blijf ik investeren in de duurzame inzetbaarheid van zorgmedewerkers, onder andere via het initiatief Gezond & Zeker van RegioPlus waarin zorgmedewerkers voorzien worden van kennis en informatie via regionale netwerkdagen, e-learnings en tips op de bijbehorende website. Ook ben ik in gesprek over een subsidie voor een data-gedreven pilot gebaseerd op het preventieplan van Stichting IZZ en PGGM dat als doel heeft het verzuim en verloop te verminderen.

Een groot deel van de zorgmedewerkers krijgt helaas te maken met agressie of ongewenst gedrag. Dat is niet normaal en accepteer ik niet. Vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers kunnen dit jaar nog een aanvraag doen voor een projectsubsidie om hun branchegerichte aanpak van agressie (verder) te ontwikkelen. En ik werk de komende periode in overleg met de sector, het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV), politie en het Openbaar Ministerie (OM) aan een gericht plan om de aangiftebereidheid onder zorgmedewerkers te vergroten.

Tot slot krijgt de aanpak van discriminatie die zorgmedewerkers treft, extra aandacht. Daarbij hoort ook het bevorderen van diversiteit en inclusie door zorginstellingen, evenals de in- en doorstroom van studenten met een migratieachtergrond in medische (vervolg)opleidingen.

## **Ruimte voor leren en ontwikkelen**

Het doel is dat er voldoende, goed toegeruste zorgmedewerkers worden opgeleid en dat er ook daarna ruimte is voor doorontwikkeling.

- Voldoende instroom in de opleidingen en vervolgoopleidingen

Ik zie gelukkig dat veel studenten en zij-instromers kiezen voor zorgopleidingen. Tijdens de opleiding zijn goed begeleide stages belangrijk. Om werkgevers te stimuleren om voldoende stageplekken beschikbaar te stellen is er bijvoorbeeld de subsidieregeling Stagefonds Zorg. En voor het inrichten van innovatieve vormen van stagebegeleiding zijn extra middelen beschikbaar. Ook zet ik in op het flexibiliseren, verkorten en verbreden van het opleidingsaanbod. Zo worden via CZO Flex Level de vervolgoopleidingen voor gespecialiseerde verpleegkundigen en medische ondersteuners omgebouwd tot modulair onderwijs. Dit zou er ook aan bij moeten dragen dat de adviezen van het Capaciteitsorgaan over de instroom in vervolgoopleidingen beter opgevolgd worden. Een voorbeeld van verbreding van een opleiding is de modulaire opscholing van operatieassistenten en anesthesiemedewerkers tot het verpleegkundige basisberoep.

Ook zal ik in de kabinetsreactie op het eindadvies van de Taskforce ingaan op de wijze waarop ik uitvoering zal geven aan maatregelen die de Taskforce ondersteuning optimale inzet zorgverleners in haar advies noemt rond de instroom in de opleidingen. De Taskforce heeft een aantal adviezen geformuleerd die zich onder meer richten op een vergaande dualisering van het onderwijs en innovatieve vormen van trainen en begeleiden waarmee ik samen met de sectoren aan de slag ga.

**Kenmerk**  
3360942-1028444-MEVA

- Leven lang ontwikkelen

Om optimaal inzetbaar te zijn en blijven voor de zorg en om het werkplezier te behouden, is het belangrijk dat zorgmedewerkers zich blijven ontwikkelen. Op die manier blijven zorgmedewerkers op de hoogte van de nieuwste innovaties en werkvormen en blijven zorgmedewerkers uitgedaagd worden in hun werk. Zorgmedewerkers hebben dan ook voldoende tijd en ruimte nodig om zich te blijven ontwikkelen.

Ik zie daarbij een driedeling:

1. Basis op orde: medewerkers in de zorg die zich bijscholen om hun bekwaamheden op peil te houden (deskundigheidsbevordering).
2. Doorstarters: medewerkers in de zorg die zich willen ontwikkelen, bijv. in het kader van loopbaanontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling of zich willen verdiepen of verbreden in de richting van een andere zorgsector.
3. Herstarters: nieuwe medewerkers in de zorg die een zorgopleiding (willen) volgen. Dit zijn veelal zij-instromers van buiten de zorgsector.

Voor met name de eerste doelgroep zie ik een belangrijke rol weggelegd voor werkgevers als onderdeel van goed werkgeverschap. Het is cruciaal dat de kennis en vaardigheden van zorgprofessionals actueel blijven. Dit is een essentieel onderdeel van goed werkgeverschap en ik zal mij ervoor inzetten dat hier goede afspraken over worden gemaakt. Daarnaast zijn er, met name om doorstarters en herstarters ontwikkelingsruimte te bieden, middelen beschikbaar om dit te stimuleren.

Ik ben van plan te onderzoeken in welke gevallen (sectoren, beroepen) het leven lang ontwikkelen onvoldoende op orde is en welke (financiële) impuls daar nodig is om te zorgen dat dit wel goed geregeld wordt. Hierbij zal ook opnieuw gekeken worden naar ieders verantwoordelijkheid in relatie tot leven lang ontwikkelen (LLO) en tot de LLO-regelingen van de ministeries van OCW, SZW en EZK. Ook zal ik met de SER verder over dit thema in gesprek gaan.

- Veilig en inspirerend leerklimaat

Ik wil dat er in zorg en welzijn een inspirerend en veilig leerklimaat is, zodat aspirant-zorgmedewerkers enthousiast worden en blijven over werken in de zorg. Met een *veilig* leerklimaat wordt onder meer bedoeld op een leeromgeving waarin de student kan en mag leren, dus ook fouten kan maken en daarbij voldoende en goede begeleiding krijgt. Daarnaast is het van belang dat het leerklimaat *inspirerend* is, zodat de student gemotiveerd is om zich te blijven ontwikkelen.

Er zijn best practices om het leerklimaat te verbeteren. Zo is een aantal jonge artsen de beweging 'Zin in Zorg' gestart om het werk- en leerklimaat van artsen (in opleiding) te verbeteren. Ik wil graag dat deze en andere goede voorbeelden navolging krijgen in andere organisaties en branches.

**Kenmerk**  
3360942-1028444-MEVA

- Aansluiting van opleiding met de arbeidsmarkt en maatschappij

Zorgopleidingen moeten zich continu aanpassen aan maatschappelijke ontwikkelingen en het veranderende zorglandschap. Daarom is flexibiliteit in de opleidingen noodzakelijk. Actuele thema's die aandacht behoeven in de zorgopleidingen zijn o.a. innovatie, gender- en cultuursensitieve zorg, gezondheidsbevordering (preventie, leefstijlgeneeskunde), digitale en veranderkundige vaardigheden, digitale zorg, samen beslissen en duurzaamheid. De inhoud van de zorgopleidingen wordt bepaald door het werkveld, de beroepsgroepen en de onderwijsinstellingen. Om te zorgen dat het onderwijs en zorgaanbieders elkaar (nog) beter kunnen vinden organiseert het ministerie van VWS een overlegtafel waarin de aansluiting van opleiding met de arbeidsmarkt en maatschappij besproken worden en waar tot een aanpak gekomen wordt om de dialoog hierover tussen opleidingen en zorgaanbieders (nog beter) toekomstbestendig te verankeren.

### **Ruimte voor innovatieve werkvormen**

Anders werken is cruciaal om te voldoen aan de stijgende zorgvraag in combinatie met de dan beschikbare zorgmedewerkers.

Daarom zet ik in op:

- Inzet en opschaling van bewezen sociale- en technische innovaties

Ik zie al veel goede voorbeelden van hoe sociale en technologische innovatie zorgaanbieders helpt om de zorg beter te organiseren, zoals het gebruik van medicijndispensers in de wijkverpleging waardoor het aantal contactmomenten en daarmee de reistijd afneemt. Of de inzet van zorgbuddy's in ziekenhuizen waardoor taken beter verdeeld kunnen worden onder zorgmedewerkers. Om deze innovaties ook breder in te zetten is echter meer nodig dan alleen een lijst met goede voorbeelden; het gaat om een succesvolle opschaling. Dit kan alleen slagen als de innovatie aansluit bij de wensen, behoeften en vaardigheden van de zorgmedewerkers én de patiënt, cliënt of mantelzorger en als tegelijkertijd de cultuur en werkprocessen worden aangepast. Binnen deze aanpak is het zaak dat werkgevers daarop inzetten. Ook de inkopende partijen (zorgverzekeraars, zorgkantoren en gemeenten) moeten hiermee aan de slag. Ook zal ik vanuit andere beleidsprogramma's inzetten op het wegnemen van systemische blokkades in onder meer de bekostiging en contractering en het op orde brengen van de digitale infrastructuur en data-uitwisseling.

- Herijken van taken en functies

De stijgende zorgvraag, in combinatie met de krapte op de arbeidsmarkt, maakt het ook in het kader van passende zorg heel belangrijk is om goed te kijken welke zorgmedewerker ingezet kan worden voor welke taken. En hoe deze taken het

beste verdeeld kunnen worden binnen het team, zodat alle zorgmedewerkers kunnen doen waarvoor ze zijn opgeleid en waar hun interesse ligt. Wellicht kunnen bepaalde taken worden afgestoten of samengevoegd zodat er een nieuwe volwaardige functie ontstaat voor iemand met een andere achtergrond en/of afstand tot de arbeidsmarkt. Hiermee creëer je als het ware een meer open arbeidsmarkt in de zorg voor niet vooraf gekwalificeerde zorgmedewerkers. De afgelopen jaren zijn al flinke stappen gezet op het gebied van taakherschikking. We zien daarbij dat herijking van taken als consequentie heeft dat meer en beter samengewerkt kan en moet worden binnen en tussen teams. In de nader uit te werken maatregelen voor de korte termijn uit het advies<sup>[1]</sup> van de Taskforce ondersteuning wordt verder gekeken naar de optimale inzet van zorgmedewerkers. Het stimuleren van de zelfredzaamheid van de patiënt of cliënt hangt hiermee samen. Een mooi voorbeeld is het leren gebruiken van de hulpmiddelen voor het aantrekken van steunkousen, waardoor het aantal contactmomenten in o.a. de wijkverpleging kan afnemen bij bepaalde cliënten.

**Kenmerk**  
3360942-1028444-MEVA

- Minder administratieve lasten

Zorgmedewerkers geven aan dat zij veel tijd kwijt zijn aan administratieve taken. Dat is tijd die zij liever besteden aan het leveren van zorg aan hun patiënten en cliënten. De regeldruk die zorgverleners ervaren, gaat ook ten koste van hun werkplezier. Gezien de context van de arbeidsmarkt is het noodzakelijk om hier de komende periode verdere stappen in te zetten, voortbouwend op het programma [Ont]Regel de Zorg. Alle betrokken partijen hebben daar hun steentje aan bij te dragen. Dit voorjaar doe ik u mijn plannen toekomen voor de aanpak van regeldruk in de komende periode.

## **Vervolg**

Met deze brief schetste ik op hoofdlijnen mijn aanpak ten aanzien van de arbeidsmarkt-vraagstukken in de zorg voor de komende jaren. Na mijn overleg met uw Kamer op 6 juli ga ik – met medeneming van eventuele suggesties van uw Kamer - door met een verdere uitwerking van het programmaplan. In de zomer van 2022 ontvangt u dan het uitgewerkte programmaplan 'Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg; Samen anders leren en werken'.

Hoogachtend,

de minister voor Langdurige Zorg  
en Sport,

Conny Helder

---

[1] [www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2022/01/25/aanbiedingsbrief-vergroten-beschikbaarheid-van-zorgprofessionals](http://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2022/01/25/aanbiedingsbrief-vergroten-beschikbaarheid-van-zorgprofessionals)