



# Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & welzijn;

Samen anders leren en werken

*Samen gezond, fit en veerkrachtig*



# Inhoud

<b>Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg &amp; welzijn</b>	<b>3</b>		
<b>1. Tijd voor actie</b>	<b>4</b>	<b>4. Monitoring, evaluatie en instrumenten</b>	<b>15</b>
De ambitie, het doel en de middelen	5	Monitoring en evaluatie van projecten	15
		Effecten op de arbeidsmarkt	15
<b>2. De aanpak: drie ruimtes en een rode draad</b>	<b>7</b>	<b>5. Financieel overzicht</b>	<b>16</b>
Uitgangspunten van het programma TAZ	7		
Regie en samenwerking	8	<b>6. Werkagenda</b>	<b>17</b>
<b>3. Afspraken per programmalijn</b>	<b>10</b>		
		<b>Acties programmalijn 1: ruimte voor innovatieve werkvormen</b>	<b>17</b>
<b>Afspraken programmalijn 1: Ruimte voor innovatieve werkvormen</b>	<b>10</b>	Opgave 1: Investeren en opschalen sociale en technologische innovaties	17
Opgave 1: Investeren en opschalen van sociale en technologische arbeidsbesparende innovaties	11	Opgave 2: Werk anders inrichten	18
Opgave 2: Werk anders inrichten	11		
		<b>Acties programmalijn 2: behoud van medewerkers</b>	<b>20</b>
<b>Afspraken programmalijn 2: Ruimte voor behoud van medewerkers</b>	<b>12</b>	Opgave 3: Meer werkplezier en een lagere uitstroom van medewerkers	20
Opgave 3: Meer werkplezier en een lagere uitstroom van medewerkers	12	Opgave 4: Vergroten van (duurzame) inzetbaarheid en terugdringen van verzuim	21
Opgave 4: Vergroten van (duurzame) inzetbaarheid en terugdringen van verzuim	13	Opgave 5: Aantrekkelijker maken van werken in loondienst	22
Opgave 5: Aantrekkelijker maken van werken in loondienst	13		
		<b>Acties programmalijn 3: leren en ontwikkelen</b>	<b>24</b>
<b>Afspraken programmalijn 3: Ruimte voor leren en ontwikkelen</b>	<b>14</b>	Opgave 6: Opleiden voor tekortsectoren en krapteregio's	24
Opgave 6: Opleiden voor tekortsectoren en krapteregio's	14	Opgave 7: Voldoende begeleiding in een veilig en inspirerend werk- en leerklimaat	25
Opgave 7: Voldoende begeleiding in een veilig en inspirerend werk- en leerklimaat	14	Opgave 8: Goede randvoorwaarden voor een leven lang ontwikkelen	26
Opgave 8: Goede randvoorwaarden voor een leven lang ontwikkelen	14		

# Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & welzijn

## Samen anders leren en werken

Met het programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & welzijn<sup>1</sup> (TAZ) pakt het ministerie van VWS, samen met andere partijen – zoals medewerkers, zorg- en welzijnsorganisaties, zorginkopers, onderwijs en beroepsorganisaties – de urgente uitdagingen op die er liggen op de arbeidsmarkt in zorg en welzijn<sup>2</sup>. Het is in de eerste plaats aan werkgevers in zorg en welzijn die uitdagingen het hoofd te bieden en daarbij mogen ze rekenen op ondersteuning van relevante partijen zoals beroepsverenigingen, brancheorganisaties en het ministerie van VWS. Met dit programma streven we ernaar concrete afspraken te maken over welke acties de komende tijd in gang gezet worden. De ontwikkelingen volgen we aan de hand van een aantal indicatoren die zicht geven op een (positieve) ontwikkeling richting een toekomstbestendige arbeidsmarkt in zorg en welzijn.

Het programma TAZ geeft een belangrijke aanzet voor een transitie naar passende en arbeidsbesparende<sup>3</sup> zorg die gerealiseerd moet worden zodat ook op termijn niet meer dan 1 op 6 werkenden in zorg en welzijn werkzaam is. Het streven is een minder sterke groei van het aantal werknemers in zorg en welzijn zodat die verhouding gehandhaafd blijft.

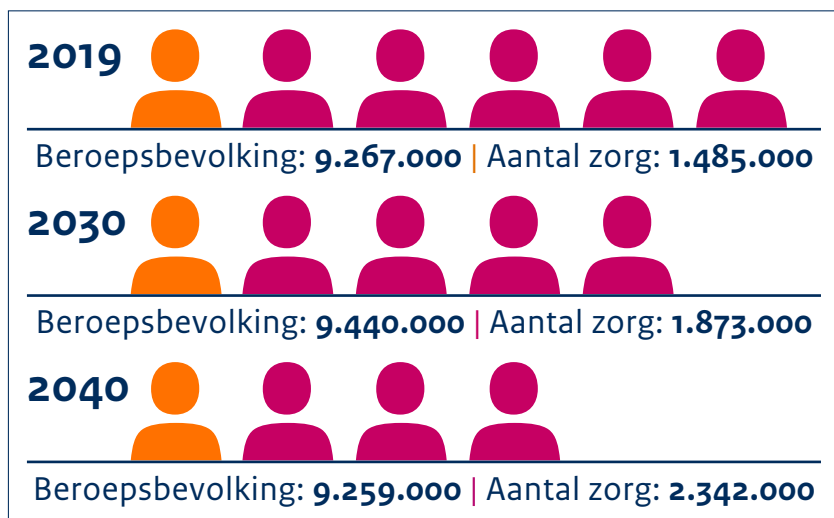
Het programma TAZ is het verbindende element in de arbeidsmarktaanpak in de sector zorg en welzijn. Het is generiek: het heeft betrekking op de gehele sector zorg en welzijn in de definitie smal van het CBS. Daar waar voor bepaalde branches specifieke inzet nodig is, wordt nader bekeken waar aanvullende acties en financiering gewenst zijn en dubbelingen worden voorkomen. We streven naar heldere afspraken met onder andere zorginkopers en toezichthouders over hoe zij werkgevers kunnen ondersteunen bij de voorliggende opgave. De afspraken worden op onderdelen versterkt bij de uitwerking van bijvoorbeeld het Integraal Zorgakkoord (IZA), het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) en het interdepartementale traject gericht op de arbeidsmarkt in den brede (gecoördineerd door het ministerie van SZW). Ook wordt verbinding gelegd met de hervormingsagenda in de jeugdzorg, de toekomstagenda GGZ, de bestuurlijke afspraken met de VNG voor de inzet van gemeenten op gezondheid, de toekomstagenda voor mensen met een beperking en het Gezond en Actief Leven Akkoord gericht op preventie (GALA). Het programma TAZ is daarmee een generiek plan dat oog heeft voor de verschillen tussen de sectoren. Zo zijn onder andere de financiering en governance in het gemeentelijk domein (WMO, WPG en Jeugdzorg) anders geregeld dan in het stelsel voor curatieve en de langdurige zorg.

- <sup>1</sup> Het programma is zorg- en welzijn breed, exclusief kinderopvang. Volgens de CBS-definitie is daarmee sprake van zorg en welzijn smal.
- <sup>2</sup> Het gebruik van 'zorg en welzijn' qua terminologie wordt zoveel mogelijk toegepast in dit plan maar omwille van de leesbaarheid soms afgekort tot 'zorg'.
- <sup>3</sup> Met arbeidsbesparend bedoelen we: het werk zodanig inrichten dat het tijd en ruimte oplevert voor de medewerkers.

# 1. Tijd voor actie

Waarom is het programma TAZ nodig? In de kern: de zorgvraag stijgt harder dan de economie en de beroepsbevolking kunnen bijbenen. Ruim 1,4 miljoen mensen doen fantastisch en belangrijk werk in zorg en welzijn. Er is al enkele jaren een tekort aan medewerkers en dat zal ook in de komende jaren het geval zijn. Dit in combinatie met een stijgende zorgvraag als gevolg van demografische factoren. Nu werkt al ongeveer 1 op de 6 werknemers - dus exclusief zzp'ers - in zorg en welzijn. Als we niets doen, dan zou in 2030 1 op de 5 werkenden een baan moeten hebben in zorg en welzijn om aan de zorgvraag te kunnen voldoen, in 2040 zelfs 1 op 4. 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. We moeten het werk zo organiseren dat we aan de groeiende zorgvraag voldoen zonder dat er heel veel meer extra medewerkers nodig zijn.

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) schetst in [het rapport "Kiezen voor houdbare zorg. Mensen, middelen en maatschappelijk draagvlak"](#) drie dimensies van houdbaarheid van de zorg waarop maatregelen nodig zijn: financiële houdbaarheid, maatschappelijke houdbaarheid en personele houdbaarheid. In de [kabinetsreactie op het rapport](#) van 3 juni jl. wordt aangegeven welke maatregelen het kabinet op elk van deze dimensies neemt. Het programma TAZ heeft betrekking op de derde dimensie: de personele houdbaarheid. Het tekort aan medewerkers in zorg en welzijn geldt als het meest prangende knelpunt voor de houdbaarheid van de zorg. 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. Daarom willen we met het programma TAZ een begin maken met een transitie in de zorg waarbij alleen het aantrekken van meer medewerkers voor zorg en welzijn niet langer het uitgangspunt is. Er ligt een brede opdracht voor alle partijen in de sector zorg en welzijn om de dynamiek op de arbeidsmarkt te verbeteren en echt gebruik te maken van innovatieve werkvormen.



Bron: cijfers en berekeningen WRR

Er zijn in de afgelopen tijd belangwekkende adviezen verschenen die bovenstaand beeld bevestigen en die de urgentie benadrukken om verdere stappen te zetten in de aanpak van de uitdagingen op de arbeidsmarkt in zorg en welzijn. Daarmee zijn adviezen als die van de [Sociaal-Economische Raad \(SER\)](#), de [rapportages van de Commissie Werken in de Zorg](#), de [Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid](#) en de [Taskforce ondersteuning optimale inzet zorgverleners](#) richtinggevend voor het programma TAZ. Dat betekent dat het belangrijk is dat de medewerker méér centraal staat, dat werkgevers meer werken maken van goed werkgeverschap en dat de sector meer inzet op het toepassen van effectieve vormen van sociale en technische innovatie.

# Tijd voor actie

## De ambitie, het doel en de middelen

In een [brief aan de Tweede Kamer](#) zijn in mei 2022 de hoofdlijnen geschetst van het programma TAZ en de aanpak. De *ambitie* van het VWS-programma is om een transitie in gang te zetten naar het anders organiseren van het werk. Dat doen we samen met andere partijen in de gehele sector zorg en welzijn (smal): werkgevers, werknemers, beroeps- en brancheverenigingen, onderwijs, zorginkopers. Gezamenlijk willen we ervoor zorgen dat er voldoende ruimte is voor innovatieve werkvormen en technieken, voor het behoud van medewerkers en voor leren en ontwikkelen. Dat betekent bijvoorbeeld dat medewerkers tijdens de opleiding al betrokken worden bij zorginnovaties, dat er goede stagebegeleiding is en een aantrekkelijk (leer)werkprogramma, dat ze kunnen doen waarvoor ze zijn opgeleid, dat ze de gelegenheid krijgen zich verder te ontwikkelen, dat ze minder tijd kwijt zijn aan administratieve lasten, dat ze kunnen beschikken over nieuwe werkvormen en technologie om het werkplezier te vergroten en dat ze inspraak hebben op de manier waarop het werk wordt ingericht. Dit alles draagt ertoe bij dat de sector zorg en welzijn een fijne sector is – en blijft – om in te werken. Vanuit ieders rol en positie kijken we hoe we een bijdrage kunnen leveren aan deze ambitie.

Het programma richt zich op drie thema's:

- Innovatieve werkvormen – het anders organiseren van het zorgproces met behulp van sociale en technologische arbeidsbesparende innovaties
- Behoud van medewerkers – door goed werkgeverschap en het vergroten van het werkplezier
- Leren en ontwikkelen – door blijvende aandacht voor (nieuwe) ontwikkelingen mee kunnen groeien met het anders werken in de zorg

Om de arbeidsmarkt in zorg en welzijn toekomstbestendiger te maken, is het *doel* het werk anders te gaan organiseren, zodanig dat we het kunnen doen met de mensen die er wèl zijn, op een manier waarop nog steeds goede, persoonlijke zorg, begeleiding en ondersteuning geboden kan worden. Dat betekent *in de eerste plaats een uitdaging voor werkgevers* die actief invulling moeten geven aan goed en modern werkgeverschap. Maar ook voor alle andere partijen – inclusief het ministerie van VWS – om hen daarin te *ondersteunen*.

Het programma TAZ is bedoeld om de brancheoverstijgende samenwerking binnen de regio te stimuleren. Uitgangspunt is eraan bij te dragen dat de juiste zorgmedewerker op de juiste plek gemotiveerd en met plezier zijn werk kan doen.

In het IZA zijn afspraken gemaakt om meer ruimte te kunnen creëren voor het toepassen van innovatieve werkvormen. Zorginkopers stellen tijdelijk transitiemiddelen beschikbaar aan zorgorganisaties die aan die transitie bijdragen. Door méér ruimte te bieden voor innovatief werken ontstaat er vervolgens ook méér ruimte voor de twee andere thema's: het behouden van medewerkers en leren en ontwikkelen. Om de transitie te ondersteunen zijn bovendien structureel middelen vanuit het programma TAZ beschikbaar: 80 miljoen euro in 2022 en vanaf 2023 een bedrag van 130 miljoen euro per jaar (zie ook hoofdstuk V Financieel overzicht). Vanuit deze middelen geven we een eerste impuls aan de transitie buiten het voornamelijk curatieve zorgdomein waar het IZA zich op richt. We ondersteunen de verdere beweging op goed werkgeverschap en een leven lang ontwikkelen, zodat er een iteratief proces van anders werken, gecreëerde tijd en ruimte voor medewerkers, verzilvering op behoud en leren ontstaan en er vervolgens weer tijd en ruimte is om anders te werken. Op deze wijze krijgt de transitie op termijn meer vaart. Door bijvoorbeeld anders te gaan (samen) werken – binnen en tussen branches – hoeven zorgmedewerkers minder tijd te besteden aan indirecte activiteiten. Zo wordt tijd vrijgespeeld voor teamoverleg, bij- of nascholing of om simpelweg meer aandacht te kunnen besteden aan de patiënt of cliënt. Het programma TAZ heeft daarmee onder andere tot doel om afspraken, die gemaakt zijn in het kader van het IZA, met behulp van brancheoverstijgende samenwerkingsverbanden te verbreden en uit te werken voor het gehele domein van zorg en welzijn (smal).

Hetzelfde iteratieve proces ontstaat door het verminderen van administratieve lasten: substantiële verlaging van de administratieve lasten biedt ruimte voor het anders werken. De komende jaren zet het kabinet hier verder op in via het programma [Ont]Regel de Zorg 2022 – 2025 en binnen het IZA worden er verder afspraken gemaakt over het verminderen van de ervaren regeldruk.

# Tijd voor actie!



Figuur iteratief proces anders werken

## 2. De aanpak: drie ruimtes en een rode draad

Centraal in de aanpak staat het perspectief van de medewerker: wat heeft hij of zij nodig om in zorg en welzijn te (blijven) werken. Meer zeggenschap loopt daarmee als een rode draad door het programma. Om dit kracht bij te zetten heeft het ministerie samen met de Chief Nursing Officer (CNO) een klankbordgroep opgericht die bestaat uit een brede vertegenwoordiging van medewerkers uit de sector zorg en welzijn. Met hen bespreken we of we de juiste activiteiten oppakken. Het betrekken van deze klankbordgroep in het kader van het programma TAZ is uiteraard in aanvulling op hetgeen de brancheorganisaties hiervoor zelf al hebben opgezet met betrekking tot zeggenschap van medewerkers.

De klankbordgroep heeft reeds gereflecteerd op het uitgangspunt van het programma TAZ om anders te gaan werken. Vanuit de klankbordgroep klinkt het vertrouwen dat anders werken kan, mits medewerkers betrokken worden in hoe hieraan uitvoering gegeven wordt en mits de sector het ook daadwerkelijk anders durft te gaan doen.

De ambitie van het programma TAZ richt zich, aansluitend op de drie eerdergenoemde thema's, op drie programmalijnen. Bovendien sluiten we aan op wat in verschillende fasen belangrijk is voor de medewerker.



**Programmalijn 1:**  
ruimte voor innovatieve werkvormen



**Programmalijn 2:**  
ruimte voor behoud van medewerkers



**Programmalijn 3:**  
ruimte voor leren en ontwikkelen

### Uitgangspunten van het programma TAZ

*Succesvolle instrumenten en acties* uit het vorige actieprogramma (Werken in de Zorg) krijgen een *vervolg* in het programma TAZ. Een voorbeeld hiervan is het [Actie Leer Netwerk \(ALN\)](#) dat de afgelopen jaren een belangrijke rol vervulde in het verzamelen, delen en elkaar laten leren van goede voorbeelden rond de uitdagingen op de arbeidsmarkt in zorg en welzijn. De aanpak van het ALN richt zich de komende tijd op de thema's uit de drie programmalijnen.

In de afgelopen jaren zijn er al vele mooie stappen gezet in de regio. Het is zaak dat die partijen en organisaties zich gesterkt voelen in hun aanpak. Maar daarnaast is het nu nodig om een versnelling en focus aan te brengen. Met het programma TAZ gaan we een stap verder dan bij het vorige actieprogramma: *minder vrijblijvend, meer voorwaarden en resultaatafspraken* aan de voorkant. Het doel hiervan is om de transitie in de regio te ondersteunen naar een iteratief proces van anders leren en werken in de zorg.

De transitie in de regio vereist expliciete inzet op *brancheoverstijgende samenwerking binnen zorg en welzijn*. Het inzetten van de juiste zorgmedewerker op de juiste plek zorgt ervoor dat hij/zij gemotiveerd en met plezier zijn werk kan doen. Partijen in verschillende branches onderkennen de mogelijkheden en voordelen van dergelijke brancheoverstijgende samenwerking. Het kan een belangrijke rol spelen bij de voorzorginstellingen benodigde en door medewerkers gewenste flexibiliteit, en daarmee dus bij een modernere invulling van goed werkgeverschap. Tot nu toe zien we dat samenwerkingsverbanden vooral nog vorm krijgen binnen een branche. Door het stellen van voorwaarden zorgen we dat zorg- en welzijnsorganisaties bewust op zoek gaan naar mogelijkheden tot samenwerking over hun branchegrenzen heen.

Gezien de brancheoverstijgende opgave ligt een *regionale aanpak* voor de hand, rekening houdend met rollen en verantwoordelijkheden binnen het stelsel. Dat vinden ook de betrokken partijen (zorginkopers, werkgevers, werknemers, toezichthouder en onderwijs): in gesprekken met hen onderschrijven zij het belang van een stevige regionale aanpak. Binnen een regio zullen meerdere (grotere en kleinere) samenwerkingsverbanden hun bijdrage leveren aan de opgaven in aansluiting op de regiobeelden waarin inzicht wordt gegeven in de stand van zaken en toekomstige ontwikkelingen op het gebied van gezondheid, zorg en welzijn in een regio.

# De aanpak: drie ruimtes en een rode draad

Dit kan ook betekenen dat twee of meerdere gemeenten met betrokken zorgorganisaties een samenwerkingsverband aangaan. Iedereen geeft aan vanuit een gedeelde opdracht zijn rol en verantwoordelijkheid te willen nemen bij het verder brengen van de regionale opgaven. Dat heeft geresulteerd in een aantal opgaven en onderliggende afspraken (actieagenda) per programmalijn.

De *actieagenda's zijn dynamisch*: afhankelijk van de actualiteit en knelpunten die nog aan bod komen wordt de actieagenda steeds herijkt en uitgebreid. Zo vergen sommige opgaven méér tijd en afstemming om ze nu al op te kunnen nemen, dat volgt dan op een later moment. Gedurende de uitvoering van de afspraken blijven we goed met elkaar in contact en maken we waar mogelijk en nodig aanvullende afspraken. Zo zullen we expliciet aandacht geven aan meer acties gericht op samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties.

Het op gang brengen van een transitie richting passende en arbeidsbesparende zorg vraagt om ruimte om een deel van financiële middelen die via zorginkoop beschikbaar wordt gesteld aan werkgevers, hiervoor aan te wenden. In het kader van het IZA maken we daarover afspraken met zorginkopers. Vanuit de middelen die beschikbaar zijn voor het programma TAZ geven we een eerste impuls aan de transitie naar het anders werken buiten het overwegend curatieve zorgdomein waar het IZA zich op richt en ondersteunen we de verdere beweging op goed werkgeverschap en een leven lang ontwikkelen. Het streven is om het beschikbare budget dat nu wordt ingezet voor regelingen als SectorplanPlus, Stagefonds en de Kwaliteitsimpuls Ziekenhuizen integraal te herzien en op samenhangende wijze in te zetten opdat dit zo goed mogelijk aansluit bij de doelen van het programma TAZ (zie hoofdstuk V Financieel overzicht). Voor het totale instrumentarium stellen we een algemene set aan uitgangspunten en voorwaarden op. Deze voorwaarden zullen in samenhang optimaal bijdragen aan de beoogde brancheoverstijgende regionale samenwerking. Via resultaatgerichte prikkels stimuleren we opschaling van bewezen goede voorbeelden binnen de drie ruimtes van het programma TAZ. Het generieke instrumentarium is opgebouwd uit een zo beperkt mogelijke set instrumenten, met gelijklopende uitgangspunten en voorwaarden.

Bij het financiële instrumentarium geldt verduurzaming aanvullend als uitgangspunt: we zoeken naar prikkels of manieren om (ervaren) belemmeringen weg te nemen waardoor organisaties na enige jaren de subsidies feitelijk niet meer nodig hebben. Denk hierbij aan op te stellen business cases, dan wel in samenwerking weg te nemen belemmeringen. We bouwen prikkels in die gericht zijn op regionale samenwerking, kennisdeling en de samenhang en samenwerking tussen opleidingsinstellingen en organisaties in zorg en welzijn. Cofinanciering door zorgorganisaties geldt als uitgangspunt, waarbij ook aandacht is voor prikkels voor kleinere organisaties.

## Regie en samenwerking

Het programma TAZ is van iedereen die betrokken is bij de sector zorg en welzijn, met ieder vanuit een eigen rol van verantwoordelijkheid die men moet (durven) expliciteren. Het is van VWS en van de partijen in het veld. Op belangrijke onderdelen ligt een eerste verantwoordelijkheid bij veldpartijen. Omdat het programma TAZ een transitie voor de komende jaren in gang zet, neemt VWS over de breedte een regierol.

Deze regierol vullen we op een dynamische manier in. Bij een dergelijke brede transitie is op voorhand niet alles te voorzien en overzien. Aan de governance van het programma koppelen we bewust geen (landelijke) instituties. Regionale samenwerking vormt de basis. Waar nodig spelen we in op de ontwikkelingen door in overleg te gaan met de relevante partijen. Het voldoende aansluiten van het gemeentelijke domein en welzijn in de brede transitie heeft daarbij blijvend onze aandacht.

Met het oog op de aansluiting op (de uitwerking van) het IZA en WOZO, als ook ontwikkelingen in de regio en rondom het zzp-vraagstuk, stellen we in eerste aanleg een bestuurlijk overleg arbeidsmarkt in. In dit bestuurlijk overleg, dat eens per kwartaal zal samenkomen, zullen in ieder geval vertegenwoordigers van de brancheorganisaties, het sociaal domein, Zorgverzekeraars Nederland, de VNG, V&VN en RegioPlus zitting krijgen. Afhankelijk van de ontwikkelingen kunnen aanvullend vertegenwoordigers van bijvoorbeeld SoloPartners, de MBO-Raad of SBB worden uitgenodigd.



# De aanpak: drie ruimtes en een rode draad

In de drie ruimtes (innovatieve werkvormen, behoud van medewerkers, leren en ontwikkelen) vindt regelmatig overleg met de aangesloten partijen over de voortgang van de acties en over het te volgen verdere proces. Vanuit de regierol van VWS spreken we partijen erop aan om vanuit het gezamenlijk perspectief de vrijblijvendheid voorbij te gaan. Per ruimte kan blijken dat een andere procesgang of betrokkenheid van andere partijen (aanvullend) wenselijk is. We houden daarbij rekening met de omstandigheid dat niet iedereen op eenzelfde wijze georganiseerd of vertegenwoordigd is, dan wel actief kan deelnemen aan (de voorbereidingen van) regionale samenwerkingsverbanden.

Op deze wijze gaan we de regierol dynamisch invullen, waarbij een breed gevoelde en in de praktijk ervaren gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de benodigde transitie zich vertaalt naar gemeenschappelijke actie. Het doel is door deze gemeenschappelijke actie te komen tot een brancheoverstijgende (zorg en welzijn brede) samenwerking, zodat zorgmedewerkers met plezier werken in de zorg en het werken in de zorg aantrekkelijk is en blijft.

### 3. Afspraken per programmaliijn

Met het programma TAZ willen we een flinke aanzet geven richting een transitie waarin het werken in de sector anders is georganiseerd en ingericht zodat goede zorg geleverd blijft worden zonder dat er heel veel meer extra medewerkers nodig zijn. Met dit programma ondersteunen we de relevante partijen om een flinke stap te zetten in die richting. De hierboven geschetste ambities willen we bereiken met een *gerichte aanpak met drie programmaliijnen*. Per programmaliijn streven we naar concrete *afspraken* die door alle partijen worden onderschreven en opgepakt gaan worden. En er is een werkagenda opgesteld met acties gericht op het behalen van de afspraken (zie IV).

## Afspraken programmaliijn 1: Ruimte voor innovatieve werkvormen

Anders werken, waarbij gebruik wordt gemaakt van arbeidsbesparende sociale en technische innovaties, is cruciaal om te kunnen blijven voldoen aan de zorgvraag met hetzelfde aandeel medewerkers in zorg en welzijn dat met plezier hun werk kan en wil blijven doen<sup>4</sup>. Medewerkers krijgen tijd en ruimte om de zorg beter te organiseren met sociale, technologische en procesinnovaties die waar mogelijk duurzaam zijn. Door taken en functies te herijken en opnieuw binnen teams te verdelen, doen alle medewerkers waarvoor ze zijn opgeleid en waar hun interesse ligt. Zorgmedewerkers zijn minder tijd kwijt aan administratieve lasten en kunnen deze tijd besteden aan het leveren van zorg aan hun patiënten en cliënten. Het effectief implementeren van innovatieve werkvormen vraagt van werkgevers en medewerkers - als ook in relatie tot de cliënt - aanpassingen die we goed willen monitoren en ondersteunen zodat ze ook daadwerkelijk duurzaam tot stand komen<sup>5</sup>.

Deze programmaliijn richt zich op twee grote gezamenlijke opgaven:

1. Investeren en opschalen sociale en technologische arbeidsbesparende innovaties
2. Werk anders inrichten

<sup>4</sup> De klankbordgroep merkt op dat anders werken ook effect heeft op verwachtingen die we als samenleving hebben van medewerkers in zorg en welzijn. Beter verwachttingsmanagement creëert ruimte voor medewerkers om invulling en uitvoering te geven aan het anders werken.

<sup>5</sup> Het huidige zorgsysteem staat onder druk en vraagt om een transitie naar passende hybride zorg. Dat betekent een combinatie van fysieke zorg waar het moet en digitale zorg waar het past. Vanaf 2023 is hiervoor een ondersteuningsstructuur beschikbaar.

# Afspraken programmaliijn 1: Ruimte voor innovatieve werkvormen

## Opgave 1: Investeren en opschalen van sociale en technologische arbeidsbesparende innovaties

### Afspraken:

1. Met als doel om met 1 op 6 mensen in de zorg het werk de komende jaren te kunnen blijven verrichten, zetten we in op de brede implementatie en opschaling van sociale en technologische arbeidsbesparende innovaties. Deze innovaties dienen vanaf 2025 te gaan renderen en tot een positieve business case te leiden als onderdeel van een transitie, in de zin dat het bijdraagt aan het (meer) kunnen voldoen aan de zorgvraag en/of het vergroten van de professionele ruimte van medewerkers. Hiervoor worden door zorgaanbieders transitieplannen gemaakt in 2023. Transitiemiddelen worden door zorgverzekeraars gericht ingezet bij transities zoals beschreven in paragraaf 4.2.3 van het IZA. Regionale werkgeversorganisaties, zoals landelijke verenigd in Regioplus, worden op de transitieplannen aangesloten.

Voor de Zorgverzekeringswet (Zvw) is deze afspraak verder uitgewerkt binnen het IZA-akkoord. Voor de Wet langdurige zorg (Wlz) werken zorgkantoren, zorgaanbieders met VWS hierover afspraken uit in Q2 2023. Voor de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) en Jeugdwet verkent VWS met gemeenten tot uiterlijk Q2 2023 of hier afspraken te maken zijn.

2. Met het doel om flexibel en afwisselend werk te creëren voor medewerkers zetten we in op regionaal gezamenlijk werkgeverschap (mede door een flexibele schil in loondienst), inclusief de ingebruikname van tools voor flexpools, gezamenlijk opleiden en het gezamenlijk aanpakken van psychosociale arbeidsbelasting. Hiervoor maken we afspraken met arbeidsmarktregio's, op basis van het regioplan. Afspraken worden gesloten uiterlijk Q2 2023. De snelheid kan per regio verschillen.

## Opgave 2: Werk anders inrichten

### Afspraken:

3. Met als uitgangspunt dat een ieder die in zorg wil en kan werken, welkom is en duurzaam inzetbaar is, spreken we af uit te gaan van het adagium Bekwaam is Inzetbaar. Dit betekent concreet dat er uiterlijk Q4 2023 afspraken gemaakt worden tussen zorginkopers en zorgaanbieders over onder meer de inzet van helpenden en zorgondersteuners. Daarnaast start VWS per 2023 communicatie met arbeidsmarktregio's over de wijze waarop inzetbaarheid mogelijk is.
4. Met het doel om passende zorg te leveren aan patiënten en cliënten, zetten we erop in dat medewerkers bereid en in staat zijn met behulp van innovatieve werkvormen de zelfredzaamheid van de patiënt of cliënt te ondersteunen. Dat doen we door afspraken te maken over opleidingen in de zorg (initieel en bij- en nascholing, bijvoorbeeld door modules voor werkenden aan te bieden) binnen de ruimte voor leren en ontwikkelen en met diverse communicatietools. Ook krijgt informele zorg een volwaardige plek en ondersteuning binnen het geheel. Afspraken hierover worden gemaakt door zorgorganisaties, beroepsorganisaties, cliëntenorganisaties en werknemersorganisaties uiterlijk in Q2 2023.

# Afspraken programmaliijn 2: Ruimte voor behoud van medewerkers

Als iets urgent is, is het wel het richten van de energie op het behouden van medewerkers. Ieder jaar verlaat een groot aantal mensen de sector. Het percentage mag dan lager liggen in vergelijking met sommige andere sectoren, we willen en moeten de uitstroom verlagen. Werkgevers moeten hier serieus werk van maken.

Het is belangrijk dat medewerkers werk en privé goed kunnen combineren. Ook willen we dat de werkdruk niet te hoog is. Er moet ruimte zijn om mee te bewegen in veranderende (privé) situaties, bijvoorbeeld minder of meer uren of op andere tijden werken. Goede roosters, een prettige werksfeer en goede aansturing vanuit leidinggevenden die ruimte biedt voor zeggenschap, leren en ontwikkelen en professionele autonomie. En als er iets misgaat (zoals bij agressie en ongewenst gedrag) dan wordt iemand goed opgevangen in het team of in de organisatie. Een gezonde en veilig werk- en leeromgeving is belangrijk met het oog op duurzame inzetbaarheid. Deze – en andere punten – vormen bij uitstek de basis en input voor ‘het goede gesprek’ tussen leidinggevende en medewerker over wat zijn of haar behoeften zijn om het werk plezierig te kunnen doen. Dat deze aspecten onder druk staan, blijkt ook uit het toenemend aantal medewerkers dat niet in loondienst werkzaam is. Medewerkers kiezen er vaker voor zich als zelfstandige in te laten huren, omdat ze het gevoel hebben op die manier meer te kunnen verdienen en prettiger te kunnen werken met minder werkdruk, minder regels en meer vrijheid. Naast de hogere kosten die dit voor zorgaanbieders meeneemt, zet het de kwaliteit en continuïteit van zorg onder druk waardoor de werkdruk bij het overige personeel juist nog verder toeneemt. Door het werken in loondienst aantrekkelijker te maken en de balans tussen medewerkers in loondienst en flexwerkers te herstellen, kunnen we deze negatieve ontwikkeling doorbreken.

## Opgave 3: Meer werkplezier en een lagere uitstroom van medewerkers

Om werkplezier te verhogen en uitstroom terug te dringen zetten we in op het vergroten van professionele zeggenschap en autonomie van medewerkers en op het verbeteren van de begeleiding tijdens de inwerkperiode van nieuwe medewerkers.

### Afspraken:

5. Beroepsverenigingen, brancheorganisaties, regionale werkgeversorganisaties en vakbonden ontwikkelen -parallel aan de uitvoering van [het Landelijk Actieplan Zeggenschap en Veerkracht](#) dat gericht is op de korte termijn (2022-2023)- een lange termijn beleidsplan met zeggenschap bevorderende activiteiten die op landelijk en regionaal niveau invulling kunnen krijgen. Dit plan bevat afspraken over het bewerkstelligen van de cultuurverandering die noodzakelijk is voor een duurzame verankering van professionele zeggenschap en autonomie in het dagelijks werk van medewerkers in zorg en welzijn<sup>6</sup>. Het lange termijn beleidsplan is uiterlijk in Q4 van 2023 gereed en wordt daarna geïmplementeerd.
6. Voor nieuwe medewerkers in zorg en welzijn wordt het mogelijk – indien de situatie bij de betreffende zorginstelling daarom vraagt – om de begeleiding die zij tijdens hun stage/leerwerkplek vanuit hun mbo- of hbo-opleiding hebben ontvangen, tot maximaal 1 jaar na diplomering door te laten lopen op de werkvloer. Op regionaal niveau worden daar waar dat er nog niet is vanaf Q1 van 2023 afspraken tussen onderwijs en zorg- en welzijnsorganisaties gemaakt over de inrichting van pilots en arrangementen om deze begeleiding van nieuwe medewerkers in de praktijk te toetsen en mogelijk te maken vanaf Q3 2023.

<sup>6</sup> Voor de uitwerking van het lange termijn beleidsplan kan gebruik worden gemaakt van het advies van de Chief Nursing Officer van VWS, Evelyn Finnema, dat omwille van de toegankelijkheid in een [animatievideo](#) beschikbaar is gemaakt. De strekking van het advies is dat voor zeggenschapsbevordering in zorgorganisaties op basis van gelijkwaardigheid dient te worden samengewerkt, waarbij ieders expertise erkend, gewaardeerd én benut wordt.

# Afspraken programmaliijn 2: Ruimte voor behoud van medewerkers

## Opgave 4: Vergroten van (duurzame) inzetbaarheid en terugdringen van verzuim

Om de (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers in zorg en welzijn te vergroten en het ziekteverzuim terug te dringen, zetten we in op het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving voor medewerkers. Zij kunnen het werk in zorg en welzijn goed combineren met activiteiten en verantwoordelijkheden in hun privéleven waardoor het voor medewerkers die in deeltijd werken aantrekkelijker wordt om meer uren te werken.

### Afspraken:

7. De actielijn 'mentaal gezond aan het werk' van [de aanpak 'Mentale gezondheid: van ons allemaal'](#) wordt door overheid, brancheorganisaties en vakbonden vertaald naar een set aandachtspunten voor de sector zorg en welzijn. Op regionaal niveau worden deze aandachtspunten gecombineerd met de meest recente (data)inzichten op het gebied van verzuim en uitval, en door werkgevers in samenwerking met regionale werkgeversorganisaties verwerkt in concrete regioplannen die uiterlijk in Q3 van 2023 gereed zijn en daarna kunnen worden uitgevoerd.
8. Meer uren werken gaan we waar mogelijk incidenteel belonen<sup>7</sup>. VWS is, in samenwerking met OCW en in overleg met SZW, vanaf de zomer 2022 gestart met de mogelijkheden in kaart brengen om 'meer uren werken' financieel te stimuleren. Hierbij wordt onder andere gekeken naar het mogelijk maken van een voltijdbonus. Deze verkenning loopt door in 2023.

<sup>7</sup> Betreft niet de primaire arbeidsvoorwaarden, dat laten we aan de CAO-partners.

## Opgave 5: Aantrekkelijker maken van werken in loondienst

Door een toename van het aantal mensen dat niet in loondienst werkt, neemt de druk toe rondom een goede balans tussen werk en privé van mensen die wel in loondienst zijn, bijvoorbeeld door een (ervaren) ongelijke verdeling voor wat betreft ANW<sup>8</sup>-diensten en aanvullende werkzaamheden. Het is belangrijk om de vicieuze cirkel te doorbreken, zodat de mensen in loondienst behouden blijven en de verantwoordelijkheid voor de branches door meer schouders gedragen worden. Hierbij hoort ook dat werkgevers conform de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) handelen en zo schijnzelfstandigheid inperken.

### Afspraken:

9. Er zijn duidelijk werkafspraken gemaakt tussen werkgevers c.q. opdrachtgevers en zzp'ers. Concreet betekent dit dat binnen alle branches in zorg en welzijn per 1 januari 2024 door brancheorganisaties en koepels van zzp'ers werkafspraken zijn gemaakt waarin de verantwoordelijkheden tussen medewerkers in loondienst en zzp'ers helder en eerlijk verdeeld zijn, o.a. rondom ANW-diensten, scholing en beloning.
10. Het zzp-schap in zorg en welzijn is een weloverwogen en bewuste keuze voor ondernemerschap. Medewerkers die daar behoefte aan hebben, kunnen kiezen voor alternatieve vormen van loondienst die ruimte bieden voor afwisseling en flexibiliteit. Per 1 januari 2024 wordt door overheidspartijen en brancheorganisaties uitstroom naar (oneigenlijk) zzp-schap in zorg en welzijn voorkomen, mede door het (binnen de huidige wettelijke kaders) aanbieden van alternatieve vormen van loondienst, als ook door handhaving van de wet DBA.

<sup>8</sup> Avond-nacht-weekenddiensten

# Afspraken programmaliijn 3: Ruimte voor leren en ontwikkelen

Voldoende, goed toegeruste zorgmedewerkers moeten worden opgeleid daar waar we ze nodig hebben, met voldoende ruimte voor doorontwikkeling. De keuze voor (een andere baan in) de zorg begint met goede, betrouwbare informatie en advies over opleidings-, loopbaan- en beroepskeuzes. Voor wie aan een opleiding in de zorg begint, moeten er vervolgens voldoende stage-, leerwerkplek- en opleidingsmogelijkheden zijn met goede begeleiding in een veilig en inspirerend werk- en leerklimaat. We hebben flexibele en snelle manieren nodig om zij-instromers en herintreders snel inzetbaar te maken in de sector. Ook is het van belang dat de inhoud van de opleidingen continu goed aansluit op de veranderende zorgvraag en de maatschappij. Dit geldt voor zowel initiële opleidingen als de bij- en nascholing in het kader van een leven lang ontwikkelen.

Deze programmaliijn richt zich op drie gezamenlijke opgaven<sup>9</sup>:

1. Opleiden voor tekortsectoren en krapteregio's
2. Voldoende begeleiding in een veilig en inspirerend werk- en leerklimaat
3. Goede randvoorwaarden voor een leven lang ontwikkelen

## Opgave 6: Opleiden voor tekortsectoren en krapteregio's

### Afspraak

11. Het ministerie van VWS, werkgevers, brancheorganisaties en onderwijs spreken – waar nodig met het ministerie van OCW - af samen te zorgen voor een meer passende instroom in tekortopleidingen binnen de zorg en welzijn in het (v)mbo, hbo, universitaire opleidingen en (medische) vervolgoopleidingen waarbij oog is voor krapteregio's en onder voorwaarde van voldoende financiële middelen. Op landelijk niveau ontwikkelen betrokken partijen uiterlijk Q2 2023 (deel)plannen, die in de regio vervolgens navolging krijgen.

<sup>9</sup> Toezegging: In de zomer van 2021 zal ik u informeren over de voortgang van deze aanpak (Vernieuwend opleiden) (9317)

## Opgave 7: Voldoende begeleiding in een veilig en inspirerend werk- en leerklimaat

### Afspraak

12. Werkgevers, brancheorganisaties en onderwijs dragen in samenwerking met de ministeries van VWS en OCW zorg voor (meer) domein-overstijgende samenwerking in de regio om voldoende begeleidingscapaciteit voor stages, leerwerkplekken en co-schappen te (blijven) realiseren voor (nieuwe) zorgmedewerkers. Hierbij wordt een veilig en inspirerend werk- en leerklimaat gewaarborgd. Uiterlijk Q2 2023 zijn hier afspraken over gemaakt.

## Opgave 8: Goede randvoorwaarden voor een leven lang ontwikkelen

### Afspraken:

13. Werkgevers, branche- en beroepsorganisaties en het onderwijs spreken af om de komende twee jaren nóg meer in te zetten op het doorbreken van de scheiding tussen onderwijs en werken in de zorg. Het samen opleiden door werkgevers, brancheorganisaties en onderwijs zorgt voor een continue aansluiting van het onderwijs bij de veranderingen in de zorg en in de maatschappij. Via flexibel en modulair onderwijs worden brede, flexibele en snel inzetbare zorgmedewerkers opgeleid voor tekortberoepen en -regio's.
14. Werkgevers, branche- en beroepsorganisaties brengen uiterlijk in Q2 2023 de fricties in beeld die er zijn rond het faciliteren van een leven lang ontwikkelen. Op basis van deze fricties wordt in overleg met relevante partijen een actieplan opgesteld hoe deze fricties op te lossen.

## 4. Monitoring, evaluatie en instrumenten

De monitoring en evaluatie bij dit programma moeten, gezien de aard van het programma, aansluiten bij de ‘primaire processen en gegevensverzameling’ (géén extra administratieve lasten) én in hun aard lerend van karakter zijn. Bij een langjarige transitie worden de processen en governance tussentijds bijgesteld.

We monitoren en evalueren het programma op twee manieren: enerzijds door te kijken naar de projecten die gekoppeld zijn aan het financiële instrumentarium, anderzijds door het monitoren van effecten op de arbeidsmarkt.

### Monitoring en evaluatie van projecten

De monitoring en evaluatie richten zich allereerst op de voortgang en effecten van de projecten die gekoppeld zijn aan het te ontwikkelen financiële instrumentarium. Bij aanvraag van middelen uit dit instrumentarium wordt partijen gevraagd aan te geven hoe zij hun project(en) en acties gaan monitoren en aan te geven in hoeverre ze bijdragen aan het realiseren van méér ruimte voor innovatieve werkvormen, ruimte voor behoud van medewerkers door goed werkgeverschap en werkplezier en ruimte voor leren en ontwikkelen. Pas bij gebleken succesvolle eerste stappen wordt de verdere financiering vrijgegeven. Deze tussenstap is vooral bedoeld om de juiste stappen te gaan zetten op weg naar opschaalbare innovatieve projecten in alle drie de ruimten.

Het lerende karakter van de monitoring en evaluatie past bij de brede, regionale, brancheoverstijgende transitie die we in gang willen zetten. Ongeacht de aard of omvang van een actie of project vragen we aan betrokkenen om succes- en faalfactoren inzichtelijk en deelbaar te maken. Hierdoor kan monitoring een versterkende werking hebben voor het Actie Leer Netwerk en onderlinge ‘actieleren’ binnen regio’s en branches. Hiermee dragen de monitoring en evaluatie bij aan de (verdere) opbouw van een kennisinfrastructuur.

### Effecten op de arbeidsmarkt

Naast de projecten monitoren we voortgang op de ingezette acties, en het effect daarvan op de arbeidsmarkt via kwantitatieve indicatoren. Hierbij maken we - net als voorgaande jaren - vooral gebruik van gegevens uit het onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (AZW) waarin het ministerie van VWS en de arbeidsmarktfondsen (sociale partners) binnen zorg en welzijn samenwerken aan betrouwbare arbeidsmarktinformatie. De in de onderstaande tabel opgenomen indicatoren vormen hierbij de basis. De komende periode bepalen we gezamenlijk met betrokken partijen hoe de monitoring verder ingericht kan worden.

Omschrijving	Indicator
<b>Kernindicatoren TAZ</b>	Werktevredenheid
	Aandeel werknemers in de zorg binnen totaal economie
	Vacaturegraad
	Ervaren werkdruk
<b>Programmalijn 1:</b> Ruimte voor innovatieve werkvormen	Gebruik van technologie en innovatie door werkgevers en verwacht effect op vraag naar personeel
	Aandacht voor herijken van taken en functies en sociale innovatie bij werkgevers
	Aandeel werkgevers dat werknemers betreft bij sociale en technologische innovaties
	Bijscholing technologische en digitale vaardigheden
<b>Programmalijn 2:</b> Ruimte voor behoud van medewerkers	Uitstroompercentage uit de sector zorg en welzijn exclusief pensionering
	Ontwikkeling van het aandeel zzp’ers in totaal werkenden
	Ziekteverzuim
	Deeltijdfactor
	Indicatoren in het kader van de monitor zeggenschap
<b>Programmalijn 3:</b> Ruimte voor leren en ontwikkelen	Aansluiting opleidingsinspanningen op de ramingen van het Capaciteitsorgaan
	Instroom opleidingen tekortberoepen
	Aantal werknemers dat het afgelopen 2 jaar scholing heeft gevolgd
	Voldoende loopbaanperspectieven

## 5. Financieel overzicht

Herkomst budget programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en welzijn*	Bedrag 2023 (€)	Bedrag 2024 (€)	Bedrag 2025 (€)
+ Breed pakket voor werken in de zorg	130.000.000	130.000.000	130.000.000
+ Regionaal arbeidsmarktbeleid	18.000.000	18.000.000	18.000.000
+ Kwaliteits Impuls Personeel Ziekenhuiszorg (KIPZ)	210.000.000	210.000.000	210.000.000
+ Transitiegelden IZA   ZVW maatregel 1 – Ondersteuning implementatie sociale en technologische innovaties**	n.v.t.	PM	PM
+ Transitiegelden IZA   ZVW maatregel 2 – Professionele ruimte/indirecte kosten transitie naar (arbeidsbesparende) passende zorg**	n.v.t.	PM	PM
+ WOZO   opleidingsakkoord VVT	20.000.000	50.000.000	50.000.000
+ Stagefonds ****	116.000.000	116.000.000	116.000.000
Beschikbaar budget programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en welzijn	498.900.000	528.900.000	528.900.000
<p>* Verdeling budget is volgens groeimodel waarin wordt toegewerkt naar 2/3 voor ruimte voor innovatieve werkvormen. Loonbijstelling (OVA) is niet in berekeningen meegenomen.            ** Bedragen voor 2024 en 2025 worden nader ingevuld bij uitwerking IZA.            *** In 2026 is 30 mln beschikbaar voor het opleidingsakkoord.            **** In IZA is een verkenning naar kostendekkende vergoeding voor het aanbieden van stageplaatsen via beschikbaarheidsbijdrage afgesproken; bij positieve uitkomst wordt dit budget toegevoegd aan TAZ.</p>			

Invulling beoogd budget programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en welzijn*	Bedrag 2023 (€)	Bedrag 2024 (€)	Bedrag 2025 (€)
Ruimte voor innovatief werken (arbeidsbesparend)	38.500.000	265.000.000	281.000.000
Ruimte voor leren en ontwikkelen	272.650.000	84.000.000	84.500.000
Ruimte voor behoud van medewerkers	50.000.000	40.535.000	24.050.000
Uitvoerend en ondersteunend	21.750.000	23.365.000	23.350.000
Stagefonds ****	116.000.000	116.000.000	116.000.000
Totaal	498.900.000	528.900.000	528.900.000

Het op gang brengen van een transitie richting passende en arbeidsbesparende zorg vraagt om ruimte om een deel van financiële middelen die via zorginkoop beschikbaar wordt gesteld aan werkgevers, hiervoor aan te wenden. In het kader van het IZA maken we daarover afspraken met zorginkopers. Vanuit de middelen voor het programma TAZ geven we een eerste ondersteuning voor de transitie buiten het 'IZA-veld' en ondersteunen we de verdere beweging op goed werkgeverschap en een leven lang ontwikkelen. Het streven is om het beschikbare budget dat nu wordt ingezet voor regelingen als SectorplanPlus, Stagefonds en de Kwaliteitsimpuls Ziekenhuizen integraal te herzien en op samenhangende wijze in te zetten opdat dit zo goed mogelijk aansluit bij de doelen van het programma TAZ (zie bovenstaand financieel overzicht). Voor het totale instrumentarium stellen we een algemene set aan uitgangspunten en voorwaarden op. Deze voorwaarden zullen in samenhang optimaal bijdragen aan de beoogde brancheoverstijgende regionale samenwerking. Via resultaatgerichte prikkels stimuleren we opschaling van bewezen goede voorbeelden binnen de drie ruimtes van het programma TAZ. Het generieke instrumentarium is opgebouwd uit een zo beperkt mogelijke set instrumenten, met gelijklopende uitgangspunten en voorwaarden.



# 6. Werkagenda

Voor het bereiken van de onder III beschreven afspraken is per programmalijn een werkagenda opgesteld met acties. Deze werkagenda staat nog niet vast, het is een 'levend' document dat besproken gaat worden in vervolgoverleg met de partijen met wie de afspraken per programmalijn zijn gemaakt. Niet alle acties zullen dus direct en tegelijkertijd worden uitgevoerd. Daar waar nodig creëren we ruimte om te differentiëren in branches.

## Acties programmalijn 1: ruimte voor innovatieve werkvormen

### Opgave 1: Investeren en opschalen sociale en technologische innovaties

#### Acties m.b.t. opschalen

##### Zorgorganisatie

- Zorgorganisaties beoordelen sociale en technologische innovaties (mede) op hun bijdrage aan het verminderen van de werkdruk en versterken/vergroten van de professionele ruimte.
- Bestuurders, toezichthouders en (mede)zeggenschapsorganen (OR en adviesraden) delen het urgentiegevoel en sturen in het beleid op 'digitaal, tenzij'. Zij zorgen voor heldere doelstellingen gebaseerd op regionale doelstellingen.
- Zorgorganisaties verankeren de betrokkenheid van de zorgmedewerker bij nieuwe technologie in de organisatie. Via HRM of bestuurstafel, bijvoorbeeld in de vorm van een Chief Nursing Information Officer.

##### Sector en Regio

- Brancheorganisaties, regio's en onderwijsinstellingen steunen en stimuleren het digivaardig maken van medewerkers, zoals bijvoorbeeld via de Coalitie Digivaardig in de Zorg.
- Brancheorganisaties en onderwijsinstellingen borgen in samenwerking met SBB en de MBO-Raad de rol van technologie in het zorg en welzijnscurriculum.
- Brancheorganisaties en regionale werkgeversorganisaties bieden vanaf Q3 2023 inspiratiesessies en workshops binnen organisaties in zorg en welzijn en op regionaal niveau aan over hoe organisaties medewerkers bij innovatie kunnen meenemen.
- Brancheorganisaties, regionale werkgeversorganisaties en zorgaanbieders sluiten zich aan bij en/of richten regionale samenwerkingsverbanden (zoals Anders Werken in de Zorg of Health Innovation School), innovatielabs op die tot doel hebben kennis over technologische en sociale arbeidsbesparende innovatie en de rol en positie van medewerkers hierin te delen en verder te ontwikkelen. Per Q3 2024 heeft elke branche en regio een dergelijk samenwerkingsverband.
- Iedere branche in zorg en welzijn werkt onder leiding van de brancheorganisatie een blauwdruk en goede voorbeelden uit en deelt hoe sociale en digitale zorg ingezet kan worden, zoals het onderzoek van Vilans 'arbeidsbesparende innovaties in de ouderenzorg'. De initiatieven worden in Q3 2024 opgeleverd.

# Acties programmaliijn 1: ruimte voor innovatieve werkvormen

## *Systeem en overheid*

- VWS stelt vanaf september 2023 financieringsruimte beschikbaar voor het opschalen en investeren in sociale en technologische innovaties via het instrumentarium van de TAZ of het IZA. Waarbij we een (nader te bepalen) overzicht van bewezen effectieve (sociale en technologische), arbeidsbesparende innovaties hanteren.
- VWS co-financiert in 2023 en 2024 de Coalitie Digivaardig in de Zorg.
- VWS verkent of het Actie Leer Netwerk of een andere partij vanaf Q3 2023 goede voorbeelden kan delen van innovaties uit andere landen (Europees/internationaal) en de mogelijkheden op internationale samenwerking en subsidies. In Q1 2023 is hiertoe een plan ontwikkeld.
- De Kennisbank Digitale Zorg van Vilans en het ZN Kenniscentrum Digitale Zorg delen, toetsen en werven kennis over technologische en sociale tijdsbesparende innovatie en de rol en positie van zorgmedewerker hierin.

## **Acties m.b.t. regionaal werkgeverschap**

### *Zorgorganisatie*

- Zorgorganisaties gaan meer samenwerken op gezamenlijk werkgeverschap, inclusief de ingebruikname van tools voor flexpools, gezamenlijk opleiden en het gezamenlijk aanpakken van psychosociale arbeidsbelasting.

### *Sector en regio*

- De sector en de regio's zetten actief in op regionaal werkgeverschap met meer flexibel en afwisselend werk om zo het werken in loondienst aantrekkelijker te maken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van sociale en technologische innovaties en het herontwerp van zorgprocessen.

### *Systeem en overheid*

- VWS stelt vanaf september 2023 financieringsruimte beschikbaar voor initiatieven gericht op gezamenlijk werkgeverschap, inclusief de ingebruikname van tools voor flexpools, gezamenlijk opleiden en het gezamenlijk aanpakken van psychosociale arbeidsbelasting.

## Opgave 2: Werk anders inrichten

### **Acties m.b.t. bekwaam is inzetbaar**

#### *Zorgorganisatie*

- Zorgorganisaties dragen er zorg voor dat de medewerker aantoonbaar bekwaam is om inzetbaar te zijn.

#### *Sector en regio*

- Brancheorganisaties en regionale samenwerkingsverbanden stimuleren de kennis en ervaringen in het de-implementeren van handelingen, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van 'Beter niet doen' lijsten naar het voorbeeld van de NFU of de 'Beter laten'-lijst van V&VN. Zij stellen hiervoor een plan op.
- Om werk toegankelijk te maken voor mensen die nu langs de kant staan versterken regionale werkgeversorganisaties de contacten met de 35 arbeidsmarktregio's, via de regionale werkgeversservicepunten (van UWV en gemeenten). In Q3 2023 leveren zij hiervoor een plan op. Ook wordt in 2022 aansluiting gezocht met het korte termijn actieplan 'Dichterbij dan je denkt', dat een impuls geeft aan de regionale en landelijke matching van werkgevers en werkzoekenden uit het onbenut arbeidspotentieel, in het licht van de krappe arbeidsmarkt.

# Acties programmaliijn 1: ruimte voor innovatieve werkvormen

## *Systeem en overheid*

- VWS stelt per september 2023 financieringsruimte beschikbaar voor initiatieven gericht op Bekwaam is Inzetbaar binnen het financiële arrangement van de TAZ. Dit kunnen ook initiatieven zijn gericht op brancheoverstijgende samenwerking en taakherschikking en -differentiatie.
- VWS onderzoekt en stimuleert op verschillende manieren taakherschikking en -differentiatie. Ter illustratie:
  - Er lopen onderzoeken zoals RN2Blend en experiment geregistreerd-mondhygiënist. Bij positieve beoordeling wordt gezien hoe dit kan worden voortgezet of uitgebreid.
  - VWS zet onderzoek uit naar waarin de inzet van de physician assistants en verpleegkundig specialisten bij lijkschouw nader wordt verkend. Ook worden door GGD GHOR binnen de forensische geneeskunde enkele pilots omtrent taakherschikking uitgevoerd.
  - VWS stimuleert het opleiden van verpleegkundig specialisten en physician assistants met de subsidieregeling VS en PA.
- De IGJ ziet erop toe dat de zorgorganisaties Bekwaam is Inzetbaar op een verantwoorde wijze uitvoeren.
- Zorginkopers hanteren eisen in lijn met het brede uitgangspunt bekwaam is inzetbaar.

## **Acties m.b.t. zelfredzaamheid**

### *Zorgorganisatie*

- Zorg- en welzijnsorganisaties gaan nog beter in de regio samenwerken met informele zorg, zoals de inzet van JIM (jimwerkt.nl) of Buurtconciërges (Voilà: de buurtconciërge | GROZ).
- Zorgorganisaties zorgen dat medewerkers meer kunnen sturen op 'reablement', oftewel zelfredzaamheid, zelfmanagement en preventie, naar voorbeeld van Denemarken.

### *Sector en regio*

- Regionale werkgeversorganisaties verkennen hoe met belangenorganisaties zoals MantelzorgNL, Patiëntenfederatie, Nederland Zorg voor Elkaar of Zorgbelang de samenwerking kan worden versterkt, zodat medewerkers beter kunnen samenwerken met informele zorg. Uiterlijk in Q3 2023 leveren zij hiervoor per regio een plan op.

### *Systeem en overheid*

- VWS stelt vanaf september 2023 financieringsruimte beschikbaar voor initiatieven gericht op het initiatieven die medewerkers in staat stellen om de zelfredzaamheid van patiënten en cliënten te vergroten.

# Acties programmaliijn 2: behoud van medewerkers

## Opgave 3: Meer werkplezier en een lagere uitstroom van medewerkers

### Acties ten aanzien van professionele zeggenschap en autonomie:

#### Zorg- en welzijnsorganisaties

- 255 organisaties in zorg en welzijn voeren in de periode 2022-2023 actieplannen uit om zeggenschap en veerkracht van medewerkers binnen de eigen organisatie te bevorderen. Ze gebruiken hiervoor onder andere middelen uit de subsidieregeling Zeggenschap en Veerkracht die vanaf het najaar 2022 beschikbaar komt.
- Bestuurders, toezichthouders en medezeggenschapsorganen (OR en adviesraden) maken in het kader van de actieplannen binnen hun eigen organisatie de rollen, verantwoordelijkheden en dilemma's t.a.v. professionele autonomie en zeggenschap inzichtelijk. Zij worden hierbij op inhoud ondersteund door de beroepsverenigingen (NVZD en NVTZ) en vakbonden.

#### Sector en regio

- Beroepsverenigingen (V&VN en BPSW) en brancheorganisaties (NVZ, NFU, Actiz, NLggz en VGN) voeren het Landelijk Actieplan Veerkracht en Zeggenschap uit tot eind 2023.
- Beroepsverenigingen, brancheorganisaties en vakbonden ontwikkelen parallel hieraan het lange termijn beleidsplan voor de duurzame verankering van zeggenschap in de dagelijkse praktijk dat uiterlijk in Q4 van 2023 gereed is.
- Regionale werkgeversorganisaties, beroepsverenigingen (V&VN) en vakbonden maken (regionaal) afspraken met werkgevers voor de opschaling en verspreiding van regionale netwerken van adviesraden waarin medewerkers vertegenwoordigd worden, bijvoorbeeld een Verpleegkundige Adviesraad (VAR), naar andere regio's en faciliteren de inbedding van zeggenschap op regionaal niveau (bv. in de vorm van regionale klankbordgroepen).
- Beroepsverenigingen, brancheorganisaties en vakbonden bieden inhoudelijke ondersteuning aan VWS bij de vormgeving van de monitor van formele en ervaren zeggenschap.

#### Systeem en overheid

- VWS financiert het Landelijk Actieplan Zeggenschap en Veerkracht, o.a. door het beschikbaar stellen van financiële middelen voor de uitvoering van landelijke activiteiten van het Actieplan en het uitwerken van een subsidieregeling voor organisaties in zorg en welzijn die in het najaar van 2022 opengesteld wordt.
- VWS draagt zorg voor de financiële en inhoudelijke ondersteuning t.b.v. de ontwikkeling van het lange termijn beleidsplan zeggenschap.
- VWS monitort vanaf 2023 de ontwikkeling van de formele en ervaren zeggenschap onder medewerkers.

### Acties ten aanzien van meer aandacht voor begeleiding en inwerken van nieuwe medewerkers

#### Zorg- en welzijnsorganisaties

- Zorgorganisaties werken samen met onderwijsinstellingen om nieuwe medewerkers het eerste jaar na diplomering doorlopende begeleiding op de werkvloer aan te bieden.

#### Sector en regio

- Regionale werkgeversorganisaties, onderwijsinstellingen en samenwerkende organisaties in zorg en welzijn maken op regionaal niveau afspraken over de inrichting van pilots en arrangementen om de begeleiding van nieuwe medewerkers vanuit het mbo- en hbo onderwijs door te laten lopen tot maximaal 1 jaar na diplomering.

#### Systeem en overheid

- VWS brengt samen met het ministerie van OCW in kaart wat er binnen de huidige wet- en regelgeving mogelijk is om de begeleiding die studenten/leerlingen tijdens hun stage-, leerwerkperiode vanuit hun mbo- of hbo -zorgopleiding ontvangen, door te laten lopen tot maximaal een jaar na diplomering. Bij de verdere uitwerking hiervan worden afspraken gemaakt met landelijke vertegenwoordigers van de onderwijssector (MBO raad, VH, SBB en NRTO).

# Acties programmaliijn 2: behoud van medewerkers

## Opgave 4: Vergroten van (duurzame) inzetbaarheid en terugdringen van verzuim

### Acties ten aanzien van een gezonde en veilige werkomgeving

#### Zorg- en welzijnsorganisaties

- Zorg- en welzijnsorganisaties gebruiken de beschikbare kennis, informatie en tools rond verzuim om samen met medewerkers de juiste keuzes te maken voor wat betreft interventies en maatregelen om verzuim te voorkomen en de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten.
- Bestuurders, toezichthouders en medezeggenschapsorganen (OR en adviesraden) maken de gezondheid en inzetbaarheid van personeel onderdeel van de organisatiestrategie door in de eigen organisatie afspraken te maken over ieders rollen, verantwoordelijkheden en de wijze waarop door intern bestuur en toezicht gestuurd wordt op werkomstandigheden en verzuim. Zij worden hierbij op inhoud ondersteund door de beroepsverenigingen (NVZD en NVTZ) en vakbonden.

#### Sector en regio

- Op regionaal niveau wordt de set aandachtspunten uit de actielijn 'mentaal gezond aan het werk' gecombineerd met de meest recente (data)inzichten op het gebied van verzuim en uitval, en door werkgevers in samenwerking met regionale werkgeversorganisaties verwerkt in concrete regioplannen.
- Regioplus brengt via het platform Gezond en Zeker de brede instrumenten die in het kader van de actielijn 'mentaal gezond aan het werk' worden ontwikkeld, onder de aandacht bij organisaties in zorg en welzijn (o.a. de verbetering van de PSA module in de online RI&E-tool en de keuzehulp voor beschikbare interventies).
- Vakbonden en beroepsverenigingen ontwikkelen in samenwerking met brancheorganisaties praktische leidraden en handelingsperspectieven voor de aanpak van (dilemma's rondom) discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer in zorg en welzijn.

#### Systeem en overheid

- VWS werkt bij de uitvoering van de actielijn 'mentaal gezond aan het werk' van de aanpak 'Mentale gezondheid: van ons allemaal' samen met het ministerie van SZW in de Brede Maatschappelijke Samenwerking Burn-out (BMS) dat als doel heeft om het aantal werkenden met burn-outklachten terug te dringen. VWS neemt het initiatief om samen met SZW, brancheorganisaties en vakbonden in zorg en welzijn een vertaling van deze actielijn te maken die uitmondt in een set aandachtspunten voor de sector zorg en welzijn.
- VWS geeft opdracht aan de uitvoering van een pilot van de ketenaanpak 'werkenden in de zorg' om mentale klachten bij zorgmedewerkers te voorkomen.
- VWS continueert de branchegerichte aanpak van agressie en ongewenst gedrag in zorg en welzijn.
- VWS ondersteunt de ontsluiting en het gebruik van (gecombineerde) data rond verzuim, verloop en functiekenmerken op branche-, regionaal-, en organisatieniveau.

### Acties ten aanzien van aandacht voor balans tussen werk- en privéleven en het verhogen van de deeltijdfactor

#### Zorg- en welzijnsorganisaties

- Zorg- en welzijnsorganisaties faciliteren een ouder- en mantelzorgvriendelijk werkklimaat voor hun medewerkers. Onderdeel hiervan is dat leidinggevenden en medewerkers gedurende het dienstverband meermaals het goede gesprek met elkaar voeren over de balans tussen de wensen en behoeften van de medewerker als het gaat om roostering, arbeidstijden en contracturen enerzijds, en de noodzakelijke capaciteit en bezetting om de zorg toegankelijk te houden anderzijds.
- Zorg- en welzijnsorganisaties zorgen dat de leidinggevenden in hun organisatie voldoende toegerust zijn in termen van up-to-date informatie, kennis en vaardigheden om gesprekken over roostering, arbeidstijden en contracturen te voeren.

# Acties programmaliijn 2: behoud van medewerkers

## Sector en regio

- Brancheorganisaties en vakbonden specificeren wat een ouder- en mantelzorgvriendelijk werkklimaat voor medewerkers in zorg en welzijn betekent en faciliteren werkgevers en werknemers bij het maken van maatwerkafspraken door de arrangementen en ondersteuning die er vanuit de CAO's en andere initiatieven zijn, actief onder de aandacht te brengen.

## Systeem en overheid

- VWS is, in samenwerking met OCW en in overleg met SZW, vanaf de zomer 2022 gestart met de mogelijkheden in kaart brengen om 'meer uren werken' financieel te stimuleren. Hierbij wordt onder andere gekeken naar het mogelijk maken van een voltijdbonus. Deze verkenning loopt door in 2023. VWS continueert de ondersteuning van het initiatief Contractuitbreiding in de zorg van de Stichting Het Potentieel Pakken tot het najaar van 2024.

## Opgave 5: Aantrekkelijker maken van werken in loondienst

### Acties ten aanzien van duidelijke werkafspraken tussen werkgevers c.q. opdrachtgevers en zzp'ers

#### Zorg- en welzijnsorganisaties

- Organisaties in zorg en welzijn hanteren bij de inhuur van zelfstandigen de uitgangspunten van de werkafspraken.

#### Sector en regio

- Brancheorganisaties stellen in overleg met zzp-koepels –en eventueel koepels van uitzend- en bemiddelingsbureaus– afspraken op over een gelijke verdeling van verantwoordelijkheden.
  - a. Hierbij is het streven dat waar dit kan een koppeling leggen met de eisen zoals deze conform cao's al voor werknemers gelden. Bepalingen voor zzp'ers mogen hiervan maximaal een nader vast te stellen – in redelijke verhouding tot hun ondernemerschap staande – 'bandbreedte' afwijken. In overleg met zzp-koepels wordt het verzoek gedaan om de reikwijdte van de 'CAO-bepalingen' te vergroten naar zzp'ers.
  - b. De tarieven zijn gekoppeld aan een vergelijkbaar cao-loon of andere relevante tarieven zoals het NZa-tarief. Inhurende werkgevers en bemiddelende bureaus hanteren deze uitgangspunten bij de tariefstelling.
  - c. De BoZ wordt verzocht de Governancecode zorg hierop aan te passen.
- Beroepsverenigingen vertalen de gemaakte afspraken over gelijke verdeling van verantwoordelijkheden, zoals de ANW-diensten, op passende wijze naar hun 'interne richtlijnen'.
- Koepels van uitzend- en bemiddelingsbureaus vertalen deze afspraken naar een gezamenlijke gedragscode.

# Acties programmaliijn 2: behoud van medewerkers

## *Systeem en overheid*

- VWS start een verkenning naar eventueel benodigde in wet- en regelgeving. Daarbij wordt onder meer gekeken naar de Wtza en de kwaliteitsregisters voor verschillende beroepsgroepen. In overleg met ACM en SZW zal ook de mogelijkheid worden onderzocht van koppeling van zzp-tarieven aan CAO-lonen indien de onderhandelingsmacht in belangrijke mate bij zzp'ers ligt (net zoals zzp'ers bij beperkte onderhandelingsmacht gezamenlijk een koppeling met CAO-lonen mogen afdwingen). Tot slot zullen mogelijke perverse gedragseffecten in ogenschouw worden genomen -zoals een vlucht naar ongecontracteerde zorg- en maatregelen om dit tegen te gaan. De brede verkenning wordt uiterlijk 1-1-2024 opgeleverd.

## **Acties ten aanzien van voorkomen van oneigenlijk zzp-schap**

### *Zorg- en welzijnsorganisaties*

- Organisaties in zorg en welzijn werken samen in het streven actief vorm te geven aan regionaal werkgeverschap en de mogelijkheden om zo een modernere invulling te geven aan het arbeidscontract (binnen de huidige wettelijke kaders).
- Werkgevers gaan het gesprek aan met zowel medewerkers die momenteel nog in loondienst zijn als zzp-ers voor een verhoogde bewustwording over verantwoordelijkheden en de (financiële) gevolgen van het zzp-schap.
- (samenwerkende) werkgevers in zorg en welzijn gaan bij de inhuur van personeel uit van de principes van de wet DBA en de zelfregulering door de brancheorganisaties.

## *Sector en regio*

- Regionale werkgeversorganisaties zetten actief in op regionaal werkgeverschap (flexibele schil in loondienst) en een moderner arbeidscontract om zo het werken in loondienst aantrekkelijker te maken.
- Regionale werkgeversorganisaties en het Actie Leer Netwerk inventariseren succesfactoren en knelpunten van bestaande regionale initiatieven voor alternatieve vormen van loondienst en dragen zorg voor de opschaling van succesvolle initiatieven naar andere regio's.
- Zzp-koepels zorgen voor verhoogde bewustwording over verantwoordelijkheden en de (financiële) gevolgen van het zzp-schap. De communicatie richt zich zowel op medewerkers die momenteel nog in loondienst zijn als op zzp-ers.
- Brancheorganisaties stellen (passend binnen de huidige wet- en regelgeving) duidelijke kaders op over de inzet van zzp'ers en nemen daarmee een zelfregulerende rol in het voorkomen van schijnzelfstandigheid. Brancheorganisaties vormen op grond van deze kaders een essentiële functie in het handelen conform de wet DBA en het voorkomen van schijnzelfstandigheid door hun leden aan deze kaders te committeren.

## *Systeem en overheid*

- VWS en zorginkopers en ondersteunen waar mogelijk regionale werkgeversorganisaties in de ontwikkeling naar het regionaal werkgeverschap.
- VWS verkent hierbij in overleg met de ACM en samenwerkende zorgorganisaties in de regio de mogelijkheden in de (mededingings)wetgeving.
- VWS stemt met SZW en de Belastingdienst af dat binnen de sector zorg en welzijn brancheorganisaties bij de handhaving van de wet DBA op grond van door henzelf op te stellen kaders een essentiële zelfregulerende functie kunnen gaan vervullen bij de beoordeling over het handelen conform de wet DBA.

# Acties programmaliijn 3: leren en ontwikkelen

## Opgave 6: Opleiden voor tekortsectoren en krapteregio's

### Sector en regio

- Daar waar sprake is van achterblijvende instroom ten opzichte van het advies van het Capaciteitsorgaan zorgen werkgevers en het onderwijs - onder voorwaarde van voldoende financiële middelen - voor een opschalingsplan waarmee de instroom in deze opleidingen tussen nu en 2025 wordt verhoogd tot het geadviseerde niveau, in samenwerking en afstemming met de relevante beroepsorganisaties.
- Vanuit gezamenlijk regionaal werkgeverschap zetten werkgevers en onderwijs zich in om medio 2023 met een plan te komen om bredere stages/leerwerkplekken en co-schappen – ook in het extramurale domein – te stimuleren. Door een bredere stage/leerwerkplek en co-schappen krijgt de student/leerling een breder beeld van de zorg en welzijnssector.
- Om van het vmbo naar het mbo een bewuste stap naar een zorgopleiding te stimuleren, zetten Platform VMBO Zorg & Welzijn, VNO-NCW / MKB Nederland zich i.s.m. het onderwijs (VO-Raad, MBO Raad) in om (jonge) mensen duurzaam te laten kiezen voor de zorg. Dit sluit aan bij al lopende activiteiten van RegioPlus rond loopbaanoriëntatie en -begeleiding.

### Systeem en overheid

- Een bewuste keuze voor zorg en welzijn zorgt ervoor dat meer mensen blijvend kiezen voor een baan in de zorg. VWS verkent met het ministerie van OCW uiterlijk Q1 2023 de mogelijkheden om de drempels te verlagen om te kiezen voor zorg- of welzijnsopleidingen<sup>10</sup>.
- VWS richt zich met de beschikbaarheidsbijdrage voor medische, verpleegkundige en aanverwante vervolgoedingen op voldoende opleidingsplekken waarbij de adviezen van het Capaciteitsorgaan leidend zijn (onder voorwaarde van voldoende financiële middelen). Daarbij wordt samen met werkveld en onderwijs – en waar relevant met het ministerie van OCW – de focus gelegd op tekortsectoren en krapteregio's (2022-2025).
- VWS zet in op een verschuiving van de aangeboden stages, leerwerkplekken en co-schappen van intramurale zorg naar extramurale zorg (conform de beweging die de zorg maakt, zoals benoemd binnen het WOZO-programma). VWS voert in najaar 2022 gesprekken met de geneeskunde opleidingen en waar nodig met het ministerie van OCW over een vast co-schap ouderengeneeskunde<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Toezegging: In de reeds toegezegde brief voor dit najaar over Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg worden een aantal punten meegenomen, waaronder over verlaging van collegegeld voor zorgopleidingen (10675 en 10683)

<sup>11</sup> Motie van het lid Den Haan c.s. over zich samen met de minister van OCW inzetten om aandacht te vragen voor coschappen ouderengeneeskunde in de studie Geneeskunde (4380). Toezegging: Ik ga met het veld en Verenso in gesprek om na te gaan of in de studie Geneeskunde een verplicht coschap bij een specialist ouderengeneeskunde opgenomen kan worden. (8061).



# Acties programmaliijn 3: leren en ontwikkelen

## Opgave 7: Voldoende begeleiding in een veilig en inspirerend werk- en leerklimaat

### Zorgorganisaties

- Zorgorganisaties starten innovatieve regionale en brancheoverstijgende samenwerkingen om gezamenlijk te zorgen voor voldoende begeleidingscapaciteit ten behoeve van de benodigde instroom in de regio.

### Sector en regio

- Het onderwijs (NRTO, MBO Raad, Vereniging van Hogescholen) en werkveld (ondermeer Actiz, RegioPlus) komen i.s.m. VWS en OCW uiterlijk Q2 2023 tot innovatieve, regionale en domein-overstijgende oplossingsvoorstellen met betrekking tot het tekort aan begeleidingscapaciteit.

### Systeem en overheid

- Met het Stagefonds Zorg - en de eenmalig ophoging van 63,5 miljoen - stimuleert VWS in 2022-2023 werkgevers om meer stage- en leerwerkplekken aan te bieden voor de initiële opleidingen.
- VWS verkent samen met de NZa de mogelijkheid van het invoeren van een kostendekkende vergoeding voor stagebegeleiding via de beschikbaarheidsbijdrage. Op 1 januari 2024 is deze verkenning afgerond.
- VWS start in samenwerking met het ministerie van OCW, MBO Raad, NRTO en de Vereniging van Hogescholen pilots in drie regio's waar 3de en 4de jaars verpleegkunde studenten (mbo, hbo) worden gestimuleerd te kiezen voor duale trajecten ten behoeve van snelle inzetbaarheid komend schooljaar. De beschikbare begeleidingscapaciteit vormt hierbij een aandachtspunt<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Conform advies Taskforce Ondersteuning optimale inzet zorgverleners (12 april 2022)

# Acties programmaliijn 3: leren en ontwikkelen

## Opgave 8: Goede randvoorwaarden voor een leven lang ontwikkelen

### Zorgorganisaties

- Zorgorganisaties zorgen dat leren - en bijdragen aan leren van anderen - een vast onderdeel is van takenpakket zorgmedewerker.
- Zorgorganisaties zorgen voor een sterke strategisch HRM-positie in iedere zorgorganisatie.
- Zorgorganisaties zetten in op (branche-overstijgende) onderwijsroutes en loopbaanpaden die beter aansluiten bij wat nodig is in de (regionale) praktijk en aansluiten bij de werk-privé situatie van de (nieuwe) medewerker.

### Sector en regio

- Onderwijs (MBO Raad, Vereniging van Hogescholen, NFU, NRTO), werkveld, RegioPlus zetten i.s.m. VWS en het ministerie van OCW in 2022- 2025 stappen in (nog) betere borging van structurele (regionale) dialoog over aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt en de daarvoor benodigde aanpassingen in de curricula. Daarbij wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van (bestaande) landelijke en regionale overlegtafels om deze dialoog te voeren, zoals de sectorkamer Zorg, welzijn en sport van SBB en ook aan de diverse zorginnovatiecentra in de regio. Het Regioteam van VWS jaagt aan dat deze dialoog ook wordt gevoerd in de regio, en dat acties worden vertaald naar de praktijk. Het gaat er hierbij om dat actuele thema's zoals innovatie, grote transities in de zorg (zoals bijvoorbeeld extramuralisering en het meer inzetten op preventie en zelfredzaamheid), cultuur- en gendersensitieve zorg, duurzaamheid, dementie, gezondheidsvaardigheden, gezondheidsbevordering, samen beslissen en digitale zorg middels een adaptief curriculum voldoende geborgd zijn in de zorg- en welzijnsopleidingen<sup>13</sup>. Extra aandacht (zie ook programmaliijn Ruimte voor innovatieve werkvormen) gaat hierbij uit naar veranderkundige en digitale vaardigheden.
- Werkgevers en werknemers (o.a. Actiz, VGN, RegioPlus, V&VN) en onderwijs (MBO Raad, Vereniging Hogescholen, NRTO) zetten zich in op doorontwikkeling van flexibel en modulair onderwijs. In samenwerking met VWS en OCW wordt gekeken waar barrières zitten en oplossingen voor fricties rond bijv. de Wet BIG en EU-standaarden. Eerste focus ligt op de opleiding Verpleegkunde (mbo, hbo).
- RegioPlus, brancheorganisaties en vakbonden brengen uiterlijk Q2 2023 een top 5 van fricties rond LLO in beeld vanuit een branche-overstijgende benadering en pakken deze gericht op in samenwerking en afstemming met VWS en Zorgverzekeraars. Het werken aan een skills-gerichte arbeidsmarkt is hier een belangrijk onderdeel van.
- In het kader van brede inzetbaarheid en loopbaanperspectief wordt in 2022-2023 een onderwijsprogramma op maat ontwikkeld om zittende OK-assistenten en anesthesiemedewerkers op te leiden tot verpleegkundige. Dit wordt ontwikkeld door werkveld en het onderwijs i.s.m. VWS en indien nodig met OCW<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Moties: van de leden Kuzu en Den Haan over cultuursensitieve zorg in het opleidingscurriculum opnemen (4109), Motie van de leden lid Dik-Faber en Veldman over het verankeren van "Samen Beslissen" in opleidingen en bijscholingen (3184) Toezegging: De Kamer wordt geïnformeerd over de uitwerking van leefstijlgeneeskunde in o.a. medische opleidingen (7541)

<sup>14</sup> Conform advies Taskforce Ondersteuning optimale inzet zorgverleners (12 april 2022)

# Acties programmaliijn 3: leren en ontwikkelen

## *Systeem en overheid*

- Het financieel arrangement van de TAZ richt zich – naast anders werken en behoud – op het leren en ontwikkelen van doorstromers en herstarters/zij-instromers waarin regionale brancheoverstijgende samenwerking gestimuleerd wordt en snelle inzetbaarheid wordt beoogd. Nu is het zo dat er meerdere subsidieregelingen zijn die voor een deel ook inhoudelijk overlappen. Denk aan het SectorplanPlus, Stagefonds Zorg en Kwaliteitsimpuls Personeel Ziekenhuizen (KIPZ).
- Waar nodig wordt door VWS een sectorspecifieke (financiële) impuls aan leven lang ontwikkelen gegeven, zoals middels opleidingsakkoord VVT-sector (2023-2025, valt tevens onder het WOZO-programma).
- VWS zet met CZO Flex Level verder in op flexibilisering verpleegkundige en medisch ondersteunende vervolgopleidingen inclusief passende bekostiging (i.s.m. NVZ en NFU). Samen met de NZa, NFU, NVZ en CZO verkent VWS of de bekostiging via beschikbaarheidsbijdragen per 2024 aangesloten kan worden op de recent aangepaste modulaire inrichting van deze opleidingen.
- VWS onderzoekt in 2022-2023 in welke gevallen het leven lang ontwikkelen onvoldoende op orde is bij medewerkers die zich moeten bijscholen om hun bekwaamheden op peil te houden (deskundigheidsbevordering van de doelgroep die continu de ‘basis op orde’ moeten houden).
- VWS zet in op (herijkte) passende instrumenten ten behoeve van loopbaanontwikkeling (te denken valt aan Zorginspirator, YouChooz, Sterk in je Werk) met draagvlak van werkgevers zodat deze instrumenten optimaal worden gebruikt.

**Dit is een uitgave van**

Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

**Bezoekadres**

Parnassusplein 5 | 2511 vx Den Haag

**Postadres**

Postbus 20350 | 2500  J Den Haag  
Telefoon 070 340 79 11  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

september 2022