

29 282 Arbeidsmarktbeleid en opleidingen zorgsector

Nr. 621 Brief van de minister van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 26 januari 2026

Zeggenschap voor helpenden, verzorgenden, verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en begeleiders in zorg en welzijn (hierna: professionals) draagt bij aan goede zorg, werkplezier en behoud. In een sector die grote uitdagingen kent, is het van belang dat professionals daadwerkelijk invloed hebben op de inhoud en organisatie van hun werk. Het versterken van zeggenschap en dit structureel borgen is primair de verantwoordelijkheid van werkgevers in de sector zorg en welzijn.

Sinds 2020, tijdens de coronacrisis, is de aandacht voor zeggenschap toegenomen. Aanleiding hiervoor was onder meer het adviesrapport *'Niets over ons, zonder ons'* van prof. dr. Buurman, destijds Chief Nursing Officer (CNO) van het ministerie van VWS. In dit rapport werd benadrukt dat versterking van zeggenschap noodzakelijk is¹. Om professionals te kunnen behouden voor de zorg tijdens en na de crisis werd zeggenschap als belangrijke randvoorwaarde gezien.

Deze aandacht heeft zich de afgelopen jaren voortgezet. Zo zijn er meerdere adviezen uitgebracht door opvolgende CNO's, zijn in 2022 in het Integraal Zorgakkoord (IZA) afspraken gemaakt over het versterken van zeggenschap en is per 1 juli 2023 de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) gewijzigd, waarmee zeggenschap wettelijk is verankerd. Sinds begin 2025 betreft ook de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) zeggenschap explicieter in haar toezicht².

Daarnaast is in het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) van 8 september 2025 afgesproken dat partijen gezamenlijk blijven werken aan de verdere versterking van zeggenschap, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid en rol.

Met deze brief informeer ik uw Kamer over de wijze waarop het ministerie van VWS de transitie naar meer zeggenschap, zoals

¹ [Link naar rapport "Niets over ons, zonder ons"](#)

² [Link naar website van de IGJ en artikel over zeggenschap](#)

bedoeld in het AZWA, tijdelijk ondersteunt. De nadruk ligt hierbij op de tijdelijke ondersteuning vanuit het ministerie van VWS. De primaire verantwoordelijkheid voor het versterken en het structureel borgen van zeggenschap ligt immers bij werkgevers in de sector zorg en welzijn. In deze brief volg ik de lijn van eerdere Kamerbrieven waarin het onderwerp zeggenschap is opgenomen, zoals de brieven van 1 maart 2024³ en 4 februari 2025⁴. In deze brief blik ik terug op 2025 en kijk ik vooruit naar 2026. Achtereenvolgens ga ik in op:

- de subsidieregeling Veerkracht en Zeggenschap,
- het Landelijk Actieplan Zeggenschap,
- de monitor zeggenschap,
- de klankbordgroep zeggenschap onder voorzitterschap van de nieuwe Chief Nursing Officer (CNO),
- het VOICE event en
- de online community 'Zorg en Welzijn Denkt Mee'

Subsidieregeling Veerkracht en Zeggenschap

Via de subsidieregeling Veerkracht en Zeggenschap (2022-2026) ondersteunt het ministerie van VWS professionals om praktisch aan zeggenschap te werken. Met behulp van deze tijdelijke regeling konden professionals actieplannen opstellen en uitvoeren, bijvoorbeeld gericht op het opzetten van adviesraden, het verbeteren van besluitvormingsprocessen of het volgen van leiderschapstrainingen. Sinds de start van de regeling zijn, verspreid over drie subsidierondes, in totaal 316 subsidies toegekend aan organisaties uit alle branches in zorg en welzijn. De brede deelname van de verschillende branches onderstreept dat zeggenschap een sector overstijgend vraagstuk is.

Uit de tussentijdse evaluatie van de eerste subsidieronde blijkt dat de subsidie op verschillende manieren is ingezet, passend bij de behoefte van professionals. In het algemeen is de subsidie in de ziekenhuizen vooral ingezet voor het inrichten van zeggenschapsstructuur. In de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) en Verstandelijk Gehandicaptenzorg (VGZ) zijn met name trainingen over professioneel leiderschap en intervisie georganiseerd. In de ouderenzorg is vooral gericht op het ontwikkelen van zeggenschapsvaardigheden van professionals⁵.

De laatste gesubsidieerde actieplannen zijn in april 2025 gestart en worden medio 2026 afgerond. Daarmee leveren de actieplannen

³ Kamerstukken II, 2023-2024, 29 282, nr. 559

⁴ Kamerstukken II, 2024-2025, 31 765, nr. 901

⁵ [Link naar tussentijdse rapportage subsidieregeling](#)

ook in de komende periode waardevolle inzichten op voor de sector. De eindevaluatie van de subsidieregeling, waarin de resultaten van de tweede en laatste ronde zijn meegenomen, zullen in het najaar met uw Kamer worden gedeeld.

Het Landelijk Actieplan Zeggenschap

Het Landelijk Actieplan Zeggenschap (LAZ) vervult een centrale rol in het evalueren, bundelen en verspreiden van de inzichten uit de subsidieregeling Veerkracht en Zeggenschap. Het LAZ, een door VWS gefinancierde projectorganisatie bestaande uit een samenwerkingsverband van negen partijen⁶, werkt aan de duurzame verankering van zeggenschap. De kern van de aanpak is het ondersteunen van organisaties met concrete hulp- en leermiddelen, zodat zij zeggenschap niet alleen kunnen versterken, maar deze ook gezamenlijk en structureel kunnen borgen in beleid, cultuur en dagelijkse praktijk.

Het LAZ maakt onder meer jaarlijks een kennisoverzicht waarin – op basis van de uitgevoerde actieplannen – wordt beschreven wat in de praktijk wel en niet effectief blijkt. Het overzicht van 2025 is te raadplegen via zeggenschapindezorg.nl/kennisoverzicht. Naast kennisontwikkeling investeert het LAZ in het ontwikkelen en ontsluiten van leermiddelen, zoals een recent whitepaper voor toezichthouders⁷, en organiseert het activiteiten zoals intervisiesessies tussen professionals. Ook organiseert het LAZ jaarlijks een congres. Op 8 juni 2026 vindt het vierde en afsluitende LAZ-congres plaats.

De subsidie voor het LAZ loopt tot 1 oktober 2026. De werkwijze, netwerken en infrastructuur die in deze periode zijn opgebouwd, zijn er nadrukkelijk op gericht dat organisaties en betrokken partijen deze beweging daarna gezamenlijk kunnen voortzetten en verder uitbouwen. Daarmee is het LAZ niet opgezet als een tijdelijk project, maar als een aanjager van een duurzame aanpak, waarin zeggenschap blijvend wordt verankerd en niet afhankelijk is van tijdelijke projectfinanciering.

Monitor Zeggenschap

De ontwikkeling van zeggenschap wordt sinds 2023 gevolgd via de Landelijke Monitor Zeggenschap (LMZ), uitgevoerd door Accuralis in opdracht van VWS. De monitor brengt in kaart hoe professionals hun zeggenschap ervaren en welke factoren hierop van invloed

⁶ Beroepsorganisaties V&VN en BPSW, samen met de brancheorganisaties zorg (BoZ) NVZ, NFU, ActiZ, Nederlandse GGZ, VGN, Sociaal Werk Nederland en Jeugdzorg Nederland.

⁷[Link naar de whitepaper van het LAZ voor toezichthouders in de zorg](#)

zijn, zoals de aanwezigheid van formele zeggenschapsstructuren binnen organisaties. De resultaten van de monitor zijn indicatief voor de zeggenschapsbeweging onder professionals in Nederland. De monitor loopt over een periode van vijf jaar en biedt werkgevers onderbouwde handvatten om zeggenschap verder te kunnen versterken.

Over de resultaten van de nulmeting en eerste hermeting is uw Kamer geïnformeerd op 1 maart 2024⁸ en 4 februari 2025⁹. De derde meting is in het derde kwartaal van 2025 uitgevoerd. De resultaten, opgenomen in een rapportage en factsheet, zijn als bijlage toegevoegd. Aan de derde meting hebben in totaal bijna 25.000 professionals deelgenomen, werkzaam bij 89 verschillende organisaties in zorg en welzijn. Ten opzichte van 2024 is het aantal deelnemers gestegen met dertien procent. Dit op zichzelf is al een positieve ontwikkeling.

De Landelijke Monitor Zeggenschap laat net als vorige meting een brede en consistente verbetering zien: professionals ervaren meer zeggenschap op alle thema's en de wens voor (veel) meer zeggenschap is sinds 2023 met zeven procentpunt gedaald. Net als bij de eerdere metingen blijkt dat meer ervaren zeggenschap positief samenhangt met het aantrekken en behouden van professionals. Verder is zichtbaar gemeten dat organisaties met gedeelde besluitvorming (Shared Governance) hoger scoren, wat het belang van formele zeggenschapsstructuren onderstreept. Uit de monitor blijkt verder dat vrijwel alle organisaties stappen zetten en borging vaker onderdeel is van beleid, maar hier nog verdere inzet op nodig is om de kloof tussen huidige en gewenste formele zeggenschap te verkleinen. De vierde meting volgt in het derde kwartaal van 2026 waarover ik uw Kamer begin 2027 nader zal informeren.

Klankbordgroep zeggenschap en de CNO

Ook binnen het ministerie van VWS wordt actief invulling gegeven aan zeggenschap. Een van de voorbeelden hiervan is de jaarlijkse klankbordgroep. De klankbordgroep is een groep van ongeveer twintig tot vijftientwintig professionals¹⁰ die geselecteerd worden op basis van diversiteit in branches, regio's en (werk)ervaring. De klankbordgroep wordt voorgezeten door de huidige CNO van VWS, MSc. Odile Frauenfelder. Frauenfelder is per 1 augustus 2025

⁸ Kamerstukken II, 2024-2025, 29 282, nr. 559

⁹ Kamerstukken II, 2024-2025, 31 765, nr. 901

¹⁰ Doelgroepen zoals eerder genoemd onder 'professionals' (helpenden, verzorgenden, verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en begeleiders) aangevuld met sociaal werkers en jeugdhulpverleners.

aangesteld als CNO en vervangt daarmee mevrouw prof. dr. Finnema, die haar rol als CNO het afgelopen jaar vanwege een nieuwe functie heeft neergelegd. Finnema vervulde haar rol sinds 1 mei 2021 uitstekend, en wordt bedankt voor al haar harde werk en positieve inzet voor de beroepsgroep.

De klankbordgroep adviseert het ministerie van VWS maandelijks over uiteenlopende actuele onderwerpen. In 2025 werd met de klankbordgroep gesproken over de regels voor arbeidstijden, publiekscommunicatie tegen agressie in de zorg, zeggenschap, opleiden, aantrekkelijk werk in zorg en welzijn, discriminatie op de werkvloer en arbeidsbesparende innovatie. Inzichten uit de klankbordgroep dragen bij aan het vormgeven van beleid dat aansluit bij de praktijk. Een voorbeeld hiervan is dat de klankbordgroep over arbeidsbesparende innovatie praktische inzichten heeft geboden welke technologieën zouden kunnen helpen om dagelijkse werkzaamheden te verlichten die - volgens professionals - op dit moment de meeste tijd en inspanning kosten. Het resultaat van de klankbordgroep is een inventarisatie die inspiratie biedt voor het programma voor nieuwe, vraag gestuurde, arbeidsbesparende medtech, waar het ministerie van VWS per 2026 aan werkt, zoals afgesproken in het AZWA. De huidige klankbordgroep 2025-2026 is de vierde klankbordgroep die in de afgelopen jaren is samengesteld. De samenstelling van de groep wisselt iedere zomer.

VOICE-event

Naast de maandelijks klankbordgroep bijeenkomsten organiseert het ministerie van VWS jaarlijks het VOICE-evenement, waar 200 professionals¹¹ in gesprek gaan met beleidsmakers. De laatste editie van VOICE op 7 april 2025 stond in het teken van voorbereidingen op de Zorgtop later dat jaar, op 2 juni 2025. Tijdens VOICE deelden deelnemers ervaringen, gingen in gesprek over knelpunten en presenteerden slimme oplossingen uit de praktijk om personeelstekorten in zorg en welzijn te kunnen oplossen. Zoals: minder tijd kwijt zijn aan roosterverstoringen met softwarerobot 'Rob Otmans', het ondersteunen van zelfredzaamheid ondersteunen en (thuis)zorg ontlasten met de Academie voor zelfzorg, en het vergroten van werkplezier door de inzet van servicemedewerkers. Ik ben blij u te kunnen berichten dat dit najaar naar verwachting de vierde editie van VOICE plaats zal vinden.

Online Community 'Zorg en Welzijn Denkt Mee'

¹¹ Gelijkssoortige doelgroepen als de klankbordgroep.

Tot slot heeft het ministerie van VWS sinds mei 2025 een online Community 'Zorg en Welzijn Denkt Mee'. Dit is een digitaal platform waarop ongeveer 250 professionals¹² via online vragenlijsten, polls en focusgroepen, hun input geven op verschillende beleidsthema's van het ministerie van VWS, zoals scholing en duurzaamheid. De community biedt een laagdrempelige manier om in contact te blijven met professionals die actief zijn op de werkvloer. De opgehaalde inzichten dragen bij aan beleid dat beter aansluit bij de praktijk en versterken tegelijkertijd het gevoel van zeggenschap en betrokkenheid bij professionals. Uit tussentijdse evaluaties blijkt dat deze vorm van participatie wordt gewaardeerd. De gebundelde rapportage met de inzichten uit 2025 zijn ter kennisname als bijlagen toegevoegd. Een voorbeeld van één van de inzichten is dat professionals¹³ aangaven dat verschillende disciplines, waaronder Chief Nursing Information Officers (CNIO's), professionals en leveranciers, samen over gegevensuitwisseling moeten beslissen in de praktijk. Dat is nu nog onvoldoende goed geregeld in de regio. Met betrekking tot de twee rapportages die gaan over de voorbereidingen op een nieuw loopbaanplatform voor zorg en welzijn ontvangt uw Kamer in mijn brief voorafgaand aan het Commissiedebat Arbeidsmarktbeleid in de zorg in juni 2026 nadere informatie. Ook in 2026 ben ik voornemens de community voort te zetten en daarmee de verbinding met professionals te continueren.

Met de tijdelijke ondersteuning aan werkgevers én door het inbedden van zeggenschap in beleid op landelijk niveau, werkt het ministerie van VWS samen met veldpartijen aan een sector waarin zeggenschap de norm is en blijft, niet de uitzondering.

De minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport,
J.A. Bruijn

¹² Doelgroepen zoals eerder genoemd onder 'professionals' (helpenden, verzorgenden, verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en begeleiders) aangevuld met sociaal werkers en jeugdhulpverleners.

¹³ De doelgroep van de community is voor dit vraagstuk eenmalig uitgebreid door de toevoeging van twee Chief Nursing Information Officers.