



transformatie

**arbeidsmarkt
zorg en welzijn**

Zuid-Limburg

IZA-transformatieplan in het kort

Werk maken van werken in Zorg & Welzijn.

Inhoudsopgave

Voorwoord

3

Domeinoverstijgende arbeidsmarkt-
aanpak in zorg en welzijn

4

Regionale aanpak

5

Interventies

6

Monitoring en resultaat

8

Wat is ervoor nodig?

8

Onze ambitie

9

Partnerorganisaties

9

Governance

10

maart 2026



Voorwoord

De zorg- en welzijnssector in Zuid-Limburg staat voor grote opgaven. De vraag naar zorg en ondersteuning neemt toe, terwijl de arbeidscapaciteit onder druk staat. Duurzame oplossingen vragen daarom om anders organiseren, intensievere samenwerking en het verder verbinden van zorg en welzijn.

Door werkgeversorganisatie Zorg aan Zet is op verzoek van de Grote Mijnstreekcoalitie in 2023 in samenwerking een regioplan arbeidsmarkt uitgewerkt. Eind 2023 is dit plan door CZ en Coöperatie VGZ in de snelle toets positief beoordeeld, met verzoek dit plan op te schalen naar geheel Zuid-Limburg.

Tegelijkertijd maakte samenwerkende VVT-organisaties in Zuid-Limburg de afspraak niet langer in elkaars personeelsvijver te vissen, maar juist samen een grote kweekvijver te maken, waar mensen en talenten in zorg en welzijn tot bloei kunnen komen.

Op dit punt kwamen plan en praktijk samen: vanuit deze coalitie van organisaties zijn koplopers aan het transformatieplan gekoppeld en omarmde ieder een of meerdere gekozen interventies, om deze om te buigen tot één regionale aanpak. Nadrukkelijk met de bedoeling meer branches en organisaties te laten aanhaken bij deze aanpak, over organisatie-, branche- en regionale grenzen heen.

September 2025 is het definitieve plan, één van de vijf prioritaire regionale thema's en ondertekend door 21 partijen uit onder andere zorg,



welzijn en onderwijs, door de verzekeraars goedgekeurd, als invulling van de doelstellingen van IZA en AZWA.

Dit document geeft de kern weer van het volledige plan. Het laat zien hoe regionale partners, vanuit samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid, en met oog voor ons gezamenlijk menselijk kapitaal, werk maken van duurzame oplossingen voor een veerkrachtige, toekomstbestendige arbeidsmarkt voor zorg en welzijn.

Veel leesplezier gewenst, mede namens de bestuurders en HR-directeuren van de betrokken organisaties en alle medewerkers van Zorg aan Zet,

Vivian Haine,
[Directeur-bestuurder Zorg aan Zet](#)

Domeinoverstijgende arbeidsmarktaanpak in zorg en welzijn

Zuid-Limburg staat voor een grote uitdaging: de zorg toegankelijk, kwalitatief goed én betaalbaar houden terwijl er een groeiend tekort aan personeel dreigt. De arbeidsmarktproblematiek raakt alle organisaties in zorg én welzijn. Zonder ingrijpen komt de noodzakelijke zorgtransformatie richting 2033 in het gedrang.

Geschikte mensen vinden, behouden en laten doorgroeien lukt niet meer wanneer iedere organisatie dit afzonderlijk probeert op te lossen. De opgave vraagt zowel langetermijnvisie als een flexibele kortetermijn-aanpak, én domeinoverstijgend samenwerken tussen zorg en welzijn. Door intensieve samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties wordt ingezet op behoud, ontwikkeling, mobiliteit en instroom van medewerkers, passend bij de veranderende zorgvraag. Daarom kiest de regio voor een gezamenlijke, domeinoverstijgende arbeidsmarktaanpak die bestaat uit negen interventies:

- 1 Bekwaam is inzetbaar
- 2 Zorgstart*
- 3 Samen sturen op magneet
- 4 See, try, fly
- 5 Tweede spoor re-integratie
- 6 Contractuitbreiding*
- 7 De zorg leert samen
- 8 Datagedreven HR (SPP)
- 9 Integraal capaciteitsmanagement

*Zorgstart en Contractuitbreiding worden niet gefinancierd uit de IZA-middelen.

De interventies versterken elkaar. Door ze in samenhang uit te voeren streven we naar een duurzame systeemverandering met maximale impact. Deze gezamenlijke aanpak vraagt niet langer ‘in elkaars vijver vissen’ maar samenwerken en vertrouwen zodat de arbeidsmarkt veerkrachtig, wendbaar en duurzaam wordt ingericht als voorwaarde voor de bredere zorgtransformatie. De aanpak legt als het ware een ‘rode loper’ uit voor medewerkers: door hen te faciliteren, blijven patiënten en cliënten kwalitatief goede en toegankelijke zorg ervaren. Zo geven we invulling aan de gedeelde ambitie: samen werken aan een vitale arbeidsmarkt voor zorg en welzijn.



Regionale aanpak

Binnen het transformatieplan vormen de volgende zaken de basis:

- **Vier regionale programmalijnen** (komen werken, blijven werken, blijven leren en anders werken) met interventies die pas in samenwerking over de organisatiegrenzen heen écht impact hebben. Zorg- en welzijnsorganisaties, onderwijsinstellingen, belangenorganisaties en zorgverzekeraars hebben het plan ondertekend. Daarnaast hebben ook ggz en gehandicaptenzorg de ambitie om aan te haken.

- **Krachtenbundeling brancheoverstijgend** om veranderkracht in de regio te vergroten. We bouwen aan een groeiend arbeidsmarktcollectief en een regionaal ecosysteem voor leren en transformeren.
- **Systematische monitoring** om effecten te meten, activiteiten te verbeteren en toekomstige inzet te voorspellen.

Komen werken

We streven naar het aantrekken van nieuwe doelgroepen: zij-instromers, statushouders, jongeren, herintreders en buurtgenoten. Op regionaal niveau gaan we de capaciteit beter managen.

Blijven werken

Medewerkers behouden voor de sector zorg en welzijn in de regio. De focus ligt op werkplezier, autonomie en ontwikkeling, én op mobiliteit om overstappen binnen en tussen organisaties mogelijk te maken.

Blijven leren

Een Leven Lang Ontwikkelen wordt de norm. Medewerkers, studenten, vrijwilligers en mantelzorgers leren continu, met ondersteuning van innovatieve leerplatforms en regionale samenwerking.

Anders werken

We verbreden de bekwaamheid van medewerkers via maatwerktrajecten in de praktijk, zodat zij breder inzetbaar worden binnen zorgorganisaties én in de regio. Bekwaamheid en talent staan centraal.

Interventies

De interventies zijn geselecteerd op basis van regionale data-analyse, impactprognoses, wetenschappelijk onderzoek, praktijkervaring en scenario-analyses. Ze zijn complementair, versterken elkaar en hebben bewezen of verwachte impact op instroom, behoud, ontwikkeling en slimmer werken. Een regionale aanpak zorgt voor schaalvoordeel (hoe meer organisaties meedoen, hoe efficiënter en effectiever de aanpak) en een duurzame arbeidsmarkttransformatie. Regionale samenwerking zorgt bovendien voor behoud van kennis, middelen en capaciteit.

Bekwaam is inzetbaar

Gericht op het inzetten van medewerkers op basis van aantoonbare vaardigheden in plaats van uitsluitend diploma's en vaste functieprofielen. We streven ernaar dat behaalde (deel-)certificaten in de regio breed erkend zijn om mobiliteit te bevorderen. Door ontwikkelpaden op maat en het wegnemen van belemmerende regels kunnen medewerkers breder en flexibeler worden ingezet. Dit draagt bij aan behoud van personeel, een flexibele arbeidsmarkt en het blijvend borgen van kwaliteit en veiligheid in de zorg.

Samen sturen op magneet

Energiebronnen versterken zoals autonomie, werkplezier en zeggenschap door teams actief te betrekken bij hun werkorganisatie. Met behulp van een energiekompas worden behoeften op individueel en teamniveau inzichtelijk gemaakt en gezamenlijk opgepakt. Dit maakt de zorg aantrekkelijker om in te blijven werken en vergroot duurzame inzetbaarheid.

See, try, fly

Positieve mobiliteit stimuleren door medewerkers inzicht te geven in hun talenten en ontwikkelbehoeften en hen laagdrempelig nieuwe mogelijkheden te laten verkennen. Door gerichte ontwikkelkansen te bieden, kunnen medewerkers zich binnen of buiten de eigen organisatie blijven ontwikkelen. Dit vergroot werkplezier, flexibiliteit en behoud van medewerkers voor de sector.

Tweede spoor re-integratie

We bouwen aan een interventieteam dat tweede spoor-kandidaten met persoonlijke begeleiding, ontwikkeling en maatwerk helpt bij vlotte en passende terugkeer naar werk. Daarnaast zetten we een regionaal netwerk op om mensen naar de juiste plek te brengen. Dit helpt mensen behouden voor de zorgsector en draagt bij aan een positief perspectief op werken in zorg en welzijn in de regio.



De zorg leert samen

Innovatieve leer- en ontwikkeltrajecten creëren die zoveel mogelijk plaatsvinden in de praktijk en minimale werkuitval vragen. Leren wordt verbonden aan regionale transformatieopgaven en ondersteund door digitale en fysieke leeractiviteiten en een regionaal kennisplatform. Zo kunnen we kennis en kunde delen, op basis van een regionale gedeelde visie op leren en via een gezamenlijk platform. We versterken de veranderkracht van de sector en maken leren toegankelijk, schaalbaar en betaalbaar.

Datagedreven HR

Door het gezamenlijk verzamelen en analyseren van HR-data via een regionaal dataportaal, ontstaat inzicht in elkaars personeelsstromen, capaciteit en trends. Zo leren we van elkaar en kunnen we gefundeerde beleidskeuzes en interventies mogelijk maken. Een gezamenlijke aanpak helpt om de arbeidsmarktkloof te verkleinen.

Integraal capaciteitsmanagement

We formuleren een gezamenlijke visie op het duurzaam inzetten van medewerkers in de regio. De komende jaren werken we aan een regionale aanpak. We zoeken uit waar en wanneer er sprake is van productiepieken en -dalen. Daarnaast starten we met een regisseur arbeidsmobiliteit Zuid-Limburg die concreet met kandidaten, bijvoorbeeld afgewezen sollicitanten, aan de slag gaat. Dit versterkt de samenhang met en effectiviteit van andere interventies.



Zorgstart

Zij-instromers helpen te oriënteren op werken in de zorg en te ontdekken of dit bij hen past. Deelnemers worden in stappen begeleid naar een (leer)baan. Dit draagt bij aan duurzame instroom op de arbeidsmarkt zorg en welzijn.

Monitoring en resultaat

De voortgang van het transformatieplan wordt gemonitord via inspanningsgerichte PPI's en resultaatgerichte KPI's op de programmalijnen blijven werken, anders werken en blijven leren. Het doel is helder: de kloof tussen zorgvraag en arbeidscapaciteit verkleinen. De monitoring van het arbeidsmarktplan is verbonden met de zorginhoudelijke transformatieplannen in Zuid-Limburg en vindt deels op overkoepelend niveau plaats. De verbinding tussen arbeidsmarkt en zorgtransformatie wordt onder meer gelegd via gezamenlijke leer- en ontwikkeltrajecten en het programma Samen leren transformeren. De aanpak sluit aan bij het regioplan en de Quadruple Aim, met als doel duurzame zorg, betere uitkomsten en voldoende, gemotiveerde professionals.



Wat is ervoor nodig?

- Transformatiemiddelen uit het Integraal Zorgakkoord zijn cruciaal om noodzakelijke investeringen mogelijk te maken en de transformatie op gang te brengen.
- Gedeeld eigenaarschap van organisaties en een duurzame governancestructuur.
- Tijdelijke extra capaciteit voor opleiding en training, samenwerking en coördinatie, ontwikkeling van leertrajecten, project- en programma-management, communicatie, technologie, monitoring en veranderingmanagement.
- Een regionaal dashboard voor datagedreven HR.
- Het monitoren en evalueren van interventies.
- Een (whitelabel) online platform om kennis, toolboxen en geleerde lessen regionaal te borgen en toegankelijk te maken.
- Structurele ontwikkeling van professionals om interventies zelfstandig te kunnen implementeren, georganiseerd via 'De zorg leert samen' en gericht op leren op de werkplek.
- Een regionaal communicatieplan ondersteunt bewustwording, veranderbereidheid en samenwerking.
- Tijdelijke inzet van veranderkundige, inhoudelijke en programmatische expertise via het regionaal programmteam en projectleiders, met focus op overdracht en duurzame borging in organisaties.

“ We moeten niet alleen activiteiten bundelen binnen de ouderenzorg, maar ook over de branches heen kijken om het arbeidsmarktprobleem op te lossen. Dat is de toekomst.

Roel Paulus, HR-directeur Sevagram

Onze ambitie

We bouwen aan een veerkrachtige, toekomstbestendige en wendbare arbeidsmarkt voor zorg en welzijn in Zuid-Limburg waarin:

- meer mensen instromen in de zorg- en welzijnssector,
- medewerkers behouden blijven: voor de sector en de regio,
- leren en ontwikkelen vanzelfsprekend zijn,
- en innovatieve en flexibele manieren van werken bijdragen aan betere zorg én werkplezier.

We doen dit via een groeiend regionaal arbeidsmarktcollectief van zorg- en welzijnsorganisaties waarin we gelijkgerichte afspraken hebben gemaakt. Samenwerking is niet vrijblijvend maar noodzakelijk: alleen dan realiseren we wat afzonderlijk niet mogelijk is.

” We zetten mensen meer in hun kracht en hebben nog meer aandacht voor ze. Het gaat, naast behoud van mensen, ook om een gezonde instroom en doorstroom. Hier worstelen we allemaal mee, dus het levert meer op als we dit in gezamenlijkheid oppakken. Dit geldt voor heel Zuid-Limburg. Iedereen kan en mag hieraan meedoen.

Anita Eberson, directeur P&O Zuyderland

Partnerorganisaties

MeanderGroep

Sevagram

Envida

Zuyderland

Cicero Zorggroep

Vivantes

Huisartsen Oostelijk Zuid-Limburg

Maastricht UMC+

Vitala+

GGD Zuid-Limburg

Mondriaan

Radar

LEVANTOgroep

MIK & PIW Groep

Zuyd Hogeschool

Fontys

Maastricht University

Gilde Opleidingen

Burgerkracht Limburg

Meditta

VISTA college

Zorg aan Zet

ZIO



Governance

De samenwerking krijgt vorm via:

- Stuurgroep Arbeidsmarkt Zuid-Limburg als bestuurlijke aansturing.
- Regieteam (HR-directeuren van deelnemende organisaties); zij ontwikkelt strategieën en neemt besluiten over de uitvoering van het transformatieplan binnen vastgestelde kaders.
- Programmamanager; deze coördineert de tactisch-operationele uitvoering, monitort de voortgang en effecten en stuurt datagedreven op resultaten en verantwoording.
- Regionale projectleiders; zij helpen organisaties bij het implementeren van interventies en reiken kennis, ervaring en geleerde lessen aan.
- Interne proceseigenaren; zij zijn verantwoordelijk voor duurzame implementatie van interventies binnen de eigen organisatie, ondersteund door regionale expertise en hulpmiddelen.

Blijvende impact

Met koplopersgroepen - die worden ondersteund door de programmamanager en de regionale projectleiders - starten we interventies bij organisaties die snel kunnen schakelen. Deze pioniers delen hun kennis en geleerde lessen om andere organisaties, die in een volgende fase aanhaken, te helpen om vergelijkbare stappen te zetten. Daarna volgt regiobrede opschaling ('olievlek'); zo behalen we blijvende impact in de regio. Organisaties hoeven niet opnieuw hetzelfde wiel uit te vinden, er wordt geleerd van fouten en knelpunten, en ook kleinere organisaties met minder executiekracht kunnen zo meebewegen in de transformatie.

Met onze gedeelde passie voor het vak werken we in de transformatieperiode aan een regionale aanpak, die een stevige en duurzame basis legt voor de toekomst.





Transformatieplan Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn Zuid-Limburg

Samen leren, samen werken én samen transformeren om Zuid-Limburg te voorzien van voldoende, competente en gemotiveerde zorgprofessionals, nu en in de toekomst.

