

# Samen sterk voor behoud van zorgpersoneel

## Actieprogramma Behoud Zorgpersoneel

Feestelijke kick-off:  
maandag 17 mei 2021  
om 10:15 uur



Een initiatief van:

trans  
vorm  
voor werken  
in zorg en welzijn

avans  
hogeschool



IZZ. Het ledencollectief  
van mensen in de zorg.



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

# Voorwoord

Op maandag 17 mei 2021 vindt de feestelijke kick-off plaats van het Actieprogramma Behoud Zorgpersoneel. Het is de officiële start van de uitvoeringsfase. We ronden op deze dag officieel alle voorbereidingen af en gaan aan slag met gerichte acties voor het behoud van zorgpersoneel.

In de aanloop naar de kick-off is ongelooflijk veel werk verzet. In dit boekje vind je de belangrijkste achtergrondinformatie in een notendop. We kijken kort terug op hoe het actieprogramma tot stand is gekomen. Wie de initiatiefnemers zijn en wie als deelnemer is aangesloten. Ook presenteren we alle acties die zorgaanbieders en -opleiders komende tijd gaan inzetten en welke we elk kwartaal samen monitoren, evalueren en bijschaven waar nodig. Tot slot vertellen we welke stappen we samen nog gaan zetten.

Doel is 4 jaar lang gezamenlijk nieuwe acties en beleid ontwikkelen, lopende acties en beleid verder brengen, resultaten meten, ervaringen delen en uiteindelijk leren wat de beste acties zijn om zorgpersoneel voor de sector te behouden. Een missie waar we allemaal onze schouders onder zetten en eentje die we met trots uitdragen.

We nodigen je graag (nogmaals) van harte uit om bij de feestelijke online kick-off aanwezig te zijn. De link om in te loggen voor de kick-off krijg je één week van tevoren toegestuurd op het mailadres waarmee je voor de kick-off bent aangemeld.

Tot de 17e mei om 10.15 uur!

Met vriendelijke groet,  
de initiatiefnemers van Actieprogramma Behoud Zorgpersoneel



**Suzanne van den Borne**  
Transvorm



**Tina Hoogstraaten**  
Avans Hogeschool



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

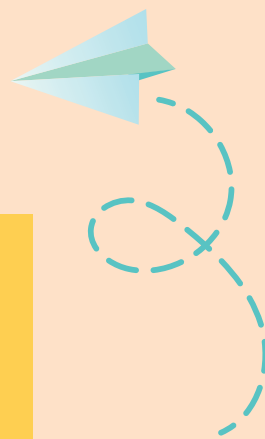
**Mark Neefs**  
Regioteam Werken in  
de Zorg, ministerie van  
Volksgezondheid Welzijn  
en Sport



IZZ. Het ledencollectief  
van mensen in de zorg.

**Irene van der Fels**  
IZZ

Namens alle  
initiatiefnemers  
wensen we u een  
feestelijke kick-off  
en een geslaagd  
actieprogramma toe!



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Wat ging eraan vooraf</b>	<b>6</b>
<b>Hoe we acties monitoren en evalueren</b>	<b>8</b>
<b>De acties in het actieprogramma</b>	<b>9</b>
Leerteam 1	9
Leerteam 2	10
Leerteam 3	11
Leerteam 4	12
<b>Vooruitblik</b>	<b>14</b>
<b>Meer informatie</b>	<b>15</b>
<b>Contact</b>	<b>16</b>

# Wat ging eraan vooraf

## De aanleiding

Afgelopen jaren startten meer mensen met een opleiding in zorg en welzijn. Ook nam het aantal zijinstromers uit andere sectoren toe. Helaas komen de verwachtingen van studenten en medewerkers niet altijd overeen met de realiteit. Daardoor stromen, veelal jonge, zorgmedewerkers vaak snel na hun start weer uit. Dat is nadelig voor de zorg en doet de inspanningen op nieuwe instroom deels weer teniet. Dit is een ongewenste situatie, omdat de huidige arbeidsmarkt kampt met grote tekorten en mensen verliest die hard nodig zijn.

## De initiatiefnemers

Reden voor onder meer Transvorm om op zoek te gaan naar de oorzaken van het vertrek van deze medewerkers. En naar het antwoord op de belangrijke vraag: hoe kan de sector zorg en welzijn zorgen voor een duurzame instroom en behoud van personeel? Om dit nader uit te zoeken, sloeg Transvorm de handen ineen met Avans Hogeschool, ledencollectief IZZ en Regioteam Werken in de Zorg ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport. Samen vormen zij de initiatiefnemers van het Actieprogramma Behoud Zorgpersoneel.

*"De uitstroom van zorgpersoneel is een sectorbreed probleem en verdient een brede aanpak"*

*Koen de Hond, directeur-bestuurder Transvorm*

**Transvorm** is een samenwerkingsverband van 260 werkgevers in de sector zorg en welzijn in Noord-Brabant. Samen vertegenwoordigen ze 80% van de medewerkers in zorg en welzijn in Noord-Brabant. Voor en met aangesloten organisaties werkt Transvorm aan een regionale aanpak van vraagstukken op het gebied van strategisch arbeidsmarktbeleid, personeelsbeleid en opleiding. [www.transvorm.org](http://www.transvorm.org)

**Stichting IZZ** is een ledencollectief van medewerkers in de zorg. IZZ heeft ruim 410.000 leden en is opgericht en wordt aangestuurd door werkgevers en werknemers in de zorg. Samen maken we ons sterk voor een gezonde zorgsector en een gezonder Nederland. Als belangenbehartiger van mensen in de zorg wil IZZ de gezondheid en inzetbaarheid van mensen in de zorg verbeteren. Dat doen wij met het Gezond werken in de zorg programma en de eigen IZZ Zorgverzekering. [www.izz.nl/](http://www.izz.nl/)

**Avans Hogeschool** heeft 54 hbo-opleidingen, 32.000 studenten en 2.900 medewerkers. Behoort al jarenlang tot de top 3 van hogescholen van Nederland. Avans heeft locaties in Breda, 's-Hertogenbosch, Roosendaal en Tilburg. We leggen de lat hoog. Ook voor onszelf. Avans *maakt het verschil*.

**Het Regioteam Werken in de Zorg** werkt aan het versnellen van anders werken en behoud van personeel in de zorg én zorgt voor kortere lijnen tussen de praktijk in de regio en het beleid in Den Haag. We werken aan concrete projecten, we verbinden verschillende initiatieven en programma's en pakken knelpunten beet en laten niet meer los. De adviseurs van het regioteam zijn in dienst van VWS en werken in opdracht van de regionale werkgeversverenigingen verenigd in RegioPlus - waaronder Transvorm - aan het verbeteren van werken in de zorg. Het Regioteam Werken in de Zorg is onderdeel van het *Actieprogramma Werken in de Zorg*.

## Drie onderzoeken vooraf

Drie grote onderzoeken van de initiatiefnemers gingen vooraf aan het actieprogramma:

1. Transvorm doet (doorlopend) onderzoek onder zorg- en welzijnsmedewerkers die vertrokken zijn bij hun werkgever. Het peilt onder andere hun vertrekredenen, nieuw werk(veld) en verbeterpunten om vertrek te voorkomen.
2. Avans Hogeschool liet onderzoek doen onder hun studenten Verpleegkunde en recent afgestudeerde alumni. Het onderzoek beschrijft ook hun blik op de toekomst.
3. Stichting IZZ deed uitgebreid onderzoek onder zorgpersoneel, om meer inzicht te krijgen in de problematiek en om oplossingen aan te reiken waarmee organisaties verder kunnen.

*"Ik wil sparren en  
100 vragen stellen"*

*Deelnemer leerteam*

## Krachten bundelen

De drie onderzoeken zijn samengebracht *in een gezamenlijke publicatie* met concrete aanbevelingen en verbeterpunten. Door de krachten te bundelen, onderzoeksresultaten te combineren en een gerichte aanpak in te zetten, dringen de initiatiefnemers samen de uitstroom van medewerkers terug.

### Drie thema's

De gezamenlijke publicatie sluit af met drie aanbevelingen of thema's waarop het actieprogramma zich dient te richten:

- Onboarding
- Ontwikkelmogelijkheden
- Organisatieklimaat

## Deelnemende organisaties

In 2020 zijn organisaties en opleiders voor zorg en welzijn in Noord-Brabant benaderd om deel te nemen aan een gezamenlijk 4 jaar durend actieprogramma voor het behoud van zorgpersoneel. Dat heeft geresulteerd in 25 deelnemende organisaties.

*"Ik heb een allergie tegen de  
je-moet-je-eerst-bewijzen  
opvatting"*

*Deelnemer leerteam*

## Online werksessies

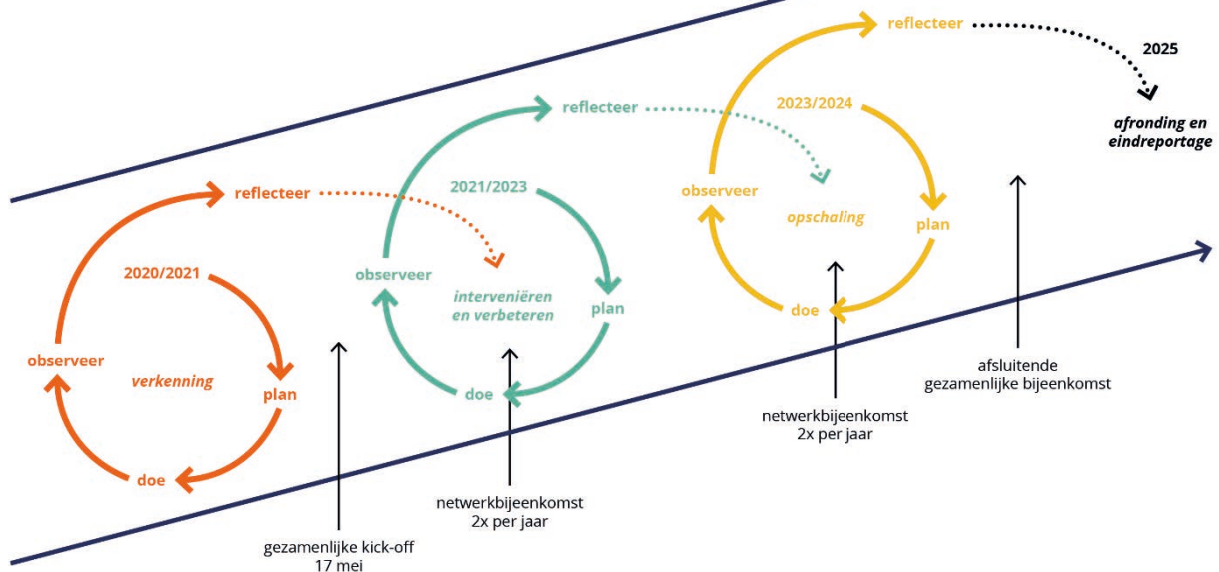
Begin 2021 zijn alle deelnemende organisaties in drie online werksessies gestart met de voorbereidingen voor het actieprogramma. Elke organisatie of opleider heeft een eigen actie (gerelateerd aan één van de drie thema's) ontwikkeld of gekozen om personeel te behouden en gaat deze in de praktijk inzetten. Veelal zijn het individuele acties, enkele deelnemers zetten gezamenlijk een behoudactie in.

## Leren van elkaar in teams

Deelnemers die aan eenzelfde soort actie werken, zijn gebundeld in leerteams. Deze komen elk kwartaal samen om de resultaten van acties, ervaringen op de werkvloer en geleerde lessen te delen. Doordat dit alles door Kennisland en Equalis gemonitord en gedeeld worden, leren organisaties niet alleen van hun eigen behoudactie, maar ook van die van andere organisaties.

Uiteindelijk doel is om de impact van de ingezette acties op behoud in beeld te krijgen en te delen. Niet alleen binnen het lerend netwerk, maar ook daarbuiten, om andere zorg- en welzijnsorganisaties en opleiders ook aan te sporen om aan de slag te gaan met de geleerde lessen of (bepaalde impactvolle) acties op behoud van zorgpersoneel.

# Hoe we acties monitoren en evalueren



*"Medewerkers die enthousiast zijn over hun werk blijven niet alleen behouden voor de organisatie; het zijn ook je ambassadeurs naar buiten toe"*

**Deelnemer leerteam**

## Wat vraagt deelname van de organisaties?

- Een gerichte actie voor behoud kiezen, ontwikkelen en inzetten
- Elk kwartaal deelnemen aan een leerteambijeenkomst
- Twee keer per jaar een gezamenlijke leernetwerkbijeenkomst bijwonen
- Deelname aan webinars, presentaties en expedities
- Bijdragen aan de monitor en evaluatie
- Uitkomsten delen met anderen via het actieplatform op Teams
- En natuurlijk: je actie uitvoeren en steeds een beetje beter maken

## Wat krijgen deelnemende organisaties ervoor terug?

- Inzicht in de impact van acties
- Een groeiend lerend netwerk
- Toegang tot vernieuwende kennis en inspiratie
- Advies over bijvoorbeeld financieringsmogelijkheden
- Een podium in onderzoekspublicaties en goede voorbeelden
- Toegang tot landelijke projecten
- Uiteindelijk een lagere uitstroom van zorgpersoneel!

*"We moeten onze collega's net zo goed gaan behandelen als onze cliënten"*

**Deelnemer leerteam**

## De officiële start

De acties zijn inmiddels bepaald, de eerste leerteamsessies hebben plaatsgevonden en de voorbereidingen voor de kick-off zijn bijna afgerond. We zijn zover om de officiële start van de uitvoeringsfase van het actieprogramma in te luiden. Tijd voor actie!

# De acties in het Actieprogramma Behoud Zorgpersoneel

## Leerteam 1 Professionele ontwikkeling op alle niveaus



### Fontys Hogeschool – Mens en Gezondheid

We willen studenten beter voorbereiden op het werk in de zorg en behouden voor de sector. In het post-bachelortraject *Talent4Health* werken afgestudeerden 2 jaar lang in verschillende zorgbranches met goede begeleiding én baangarantie. Persoonlijke ontwikkeling staat centraal. Bij eventuele uitval zoeken opleider en werkgever een passende oplossing in de zorg.



### BrabantZorg

We willen de interne doorstroom van medewerkers ondersteunen en verbeteren. We constateren dat er binnen onze zorgorganisatie vraagstukken leven rondom de doorstroom van bepaalde medewerkers naar een hoger niveau. De vraag is hoe we medewerkers kunnen behouden die niet per se willen of kunnen groeien, maar wel aan loopbaanperspectieven willen werken.



### SGE

We willen dat iedereen met plezier bij ons werkt. Met een nieuw leer- en ontwikkelprogramma gaan we zorgen voor een doorlopende loopbaanbegeleiding, coaching van leidinggevenden en medewerkers, sterke teams en een goed leiderschapsprogramma. Daarnaast willen we samen met het onderwijs fijne leer- en werkplekken voor al onze disciplines inrichten.



### Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis

We willen goede gesprekken kunnen voeren met onze medewerkers. Daarom onderzoeken we samen met UVT/Tranzo wat de Werk als Waarde gedachte en -methodiek brengt voor onze medewerkers. De methodiek telt vijf stappen, waaronder coaching en actieplannen. We onderzoeken ervaringen en resultaten op vijf afdelingen en verbeteren steeds onze aanpak



### Surplus

We willen HBO-V studenten beter voorbereiden op het werk in de zorg en tevens behouden voor de sector. In het post-bachelortraject *Talent4Health* werken afgestudeerden 2 jaar lang in verschillende zorgbranches met goede begeleiding én baangarantie. Persoonlijke ontwikkeling staat centraal. Bij eventuele uitval zoeken opleider en werkgever een passende oplossing in de zorg.



### Amphia Ziekenhuis

We willen HBO-V studenten beter voorbereiden op het werk in de zorg en tevens behouden voor de sector. In het post-bachelortraject *Talent4Health* werken afgestudeerden 2 jaar lang in verschillende zorgbranches met goede begeleiding én baangarantie. Persoonlijke ontwikkeling staat centraal. Bij eventuele uitval zoeken opleider en werkgever een passende oplossing in de zorg.



## Leerteam 2 Progressieve Bende



ontplooi je mogelijkheden

### SWZ

We willen dat nieuwe mensen graag bij ons blijven werken.

We zetten hiervoor een ontwikkelspel in vol laagdrempelige vragen over drijfveren en beleving. Nieuwelingen spelen dit regelmatig samen met hun collega's. Het spel stimuleert het gesprek met elkaar. De aandacht voor elkaar is de basis voor wat elke medewerker nodig heeft. Zeker in het begin.



### Zorggroep Elde Maasduinen

We willen voorkomen dat jonge, nieuwe

medewerkers van Zorggroep Elde Maasduinen snel uitstromen. We willen hen het liefst langdurig behouden voor onze zorgorganisatie en gaan daarom JONG ZGEM oprichten. We gaan gericht onderzoeken hoe we de verbinding met en tussen jonge medewerkers kunnen versterken.



### Koning Willem I college

We willen studenten nog beter begeleiden. Tijdens hun studie met wekelijkse intervisie en begeleiding

door een externe vliegende keep op vakinhoudelijk en persoonlijk vlak. Voor afgestudeerden (BBL en BOL) onder de 25 met een aparte begeleidingspool, die in de praktijk inzoomt op verpleegkundige aspecten. Verder denken we aan online leersessies.



### Avans Hogeschool

We willen een betere match maken tussen medewerker

en zorginstelling. We ondersteunen het project van gedeeld werkgeverschap (LandGoedLeren). Daarnaast formuleren we acties op basis van het onderzoek van BKV. Zij kijken wat jonge professionals nodig hebben om in de zorg te blijven. Denk aan: bredere oriëntatie tijdens en na de studie, venties en coaching.



### Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis

We willen weten hoe afgestudeerde mbo- en hbo-verpleegkundigen zich in de eerste 2 jaar op hun werkplek voelen. Door gericht onderzoek te doen naar hun ervaringen, ambities en behoeftes als werknemer én een blik te werpen op hun loopbaan/doorstroom binnen onze organisatie hopen we meer te leren over behoeftes en jonge professionals zo te behouden.



### Curio (samen met Landgoedpartners)

We willen nieuwe mensen zo goed mogelijk wegwijs maken in de wereld van de zorg. Dat doen we door samen met zorgpartners op ons landgoed een scholings- en loopbaanprogramma aan te bieden. We leiden mensen breed op, over de eigen sector heen, zodat ze hun eigen interesses ontdekken én hun expertise uitbreiden. En zodat het ook van meerwaarde is voor onze cliënten.



### GGZ WNB, ASVZ, SDW en Tante Louise (Landgoed Partners)

We willen nieuwe mensen zo goed mogelijk wegwijs maken in de wereld van de zorg. Dat doen we door samen met zorgpartners op ons landgoed een scholings- en loopbaanprogramma aan te bieden. We leiden mensen breed op, over de eigen sector heen, zodat ze hun eigen interesses ontdekken én hun expertise uitbreiden. En zodat het ook van meerwaarde is voor onze cliënten.

## Leerteam 3 Onboarding



De Wever

### Stichting De Wever

We willen dat minder medewerkers vertrekken binnen hun eerste 2 jaar dienstverband. Dit gaan we doen door nieuwe mensen te tonen dat we een goede werkgever zijn die hen veel ontwikkelmogelijkheden biedt. Met een goede onboarding strategie voor de eerste 6 tot 12 maanden gaan we mensen verder enthousiasmeren, zodat zij zich langere tijd aan ons willen binden.



### BrabantZorg

We willen dat nieuwe medewerkers zich snel thuis, betrokken, betekenisvol én prettig voelen bij ons. Daarom gaan we aan de slag met: een warm welkom, een goed geregelde eerste werkdag en een maatje op de werkvloer. Verder tonen we dat we oprechte aandacht voor en luisteren naar elkaar belangrijk vinden. Net als het delen van ervaringen en leren van elkaar.



persoonlijke aandacht op maat

### Stichting Arons Zorg

We willen alle nieuwe medewerkers dezelfde aandacht, ervaring en informatie geven. Dat gaan we doen door alle bestaande losse acties voor onboarding in kaart te brengen in een tijdlijn. Zo wordt duidelijk wie wat onderneemt en op welk moment. Nadat alle acties in beeld zijn, willen we deze (zoveel mogelijk) uniform maken binnen de gehele organisatie.



Geluk dichtbij.

### Actief zorg

We willen nieuwe medewerkers behouden voor de zorg door onze medewerkersreis een sterke basis te geven. Nieuwe medewerkers krijgen op hun eerste dag een warm welkom. Met vaste contactmomenten peilen we hoe het gaat en wat de ervaringen zijn. Ook na de eerste tijd is er contact. Zo vergroten we werkplezier en creëren we loyaliteit voor de werkplek.



### Koninklijke Visio

We willen nieuwe medewerkers een vliegende start geven. We gaan hierbij de complete medewerkersreis doorlopen waarin we wederzijdse verwachtingen met elkaar afstemmen. Van een warm welkom op de eerste werkdag door een vaste medewerker met een welkomspakket tot een buddy voor alle vraagstukken op de werkvloer en een duidelijk inwerk-schema gericht op de functie en werkcultuur. Het doel is uiteraard de nieuwe medewerker behouden voor onze organisatie.



### Stichting Bravis Ziekenhuis

We willen dat nieuwe medewerkers zich verbonden voelen met onze organisatie en haar ambities. Dat zij snel integreren en met plezier werken binnen ons ziekenhuis. Dit willen we realiseren met een eigentijds (pre-) onboardingproces. Het introductieprogramma van nieuwe medewerkers laten we aansluiten op onze geactualiseerde employer branding campagne. Dit alles in lijn met de visie en kernwaarden van ons ziekenhuis, met interactieve momenten.

## Leerteam 4 Regie in eigen ontwikkeling



De Wever

### Stichting de Wever

We willen dat onze medewerkers gelukkig worden van hun werk en weten wat er te halen is bij ons. Daarom gaan we aantrekkelijke loopbaanpaden creëren en deze op eenvoudige en toegankelijke wijze tonen. Zonder rekening te houden met hun werklocaties kunnen ze zich straks bij ons oriënteren en bezinnen wat zij nodig hebben voor hun ontwikkeling.



### Summa college

We willen onze studenten sterker wegzetten in het werkveld. Onder meer door skills buiten hun beroepscontext te trainen, denk aan: het leren omgaan met veranderingen en onvoorspelbaarheden. We laten hen verder samenwerken met andere studierichtingen en willen dit nog uitbreiden of het opleiden samen met werkgevers op de werkvloer gaan doen.



de leijgraaf

### ROC de Leijgraaf

We willen studenten weerbaarder maken op de werkvloer. Tijdens een nieuwe opleiding gaan we bij hen skills ontwikkelen om kritisch na te denken over zichzelf en hun werk. We willen dat ze leren meebewegen met veranderingen op de werkvloer én zelf de regie pakken over hun leer- en ontwikkelproces. Dit alles komt hun werkplezier ten goede.



### ROC Tilburg

We willen onze studenten beter voorbereiden op het werk in de zorg. Hiervoor volgen we de trends en ontwikkelingen in de zorg en delen we kennis over de arbeidsmarkt. Wij zetten in op een leven lang leren waarbij de student zelf de regie neemt voor differentiatie, dan wel expertise. De student wordt zo dé ambassadeur voor de 'nieuwe' zorg en eventueel nieuwe zorgberoepen die daaruit voortvloeien.



### Dichterbij

We willen een duurzame match maken tussen zij-instromers en Dichterbij, zodat we hen ook behouden na hun opleiding. Dit doen we door een verbeterde personeelselectie (met nadrukkelijk oog voor het managen van verwachtingen), langere inwerktijd op een bestendige plek, de juiste begeleiding én scholing op maat. Passend bij de expertise die nodig is voor de veranderende zorgvraag van onze diverse cliëntgroepen.



### Thebe

#### ACTIE 1

Wij willen een lerende organisatie worden en onze zorgmedewerkers de kans geven zich te ontwikkelen als trainer in hun vakgebied. Naast hun eigen functie zijn ze in een trainerspool als opleider verbonden aan projecten en leerlijnen. Ze zijn van inhoudelijke meerwaarde en ontwikkelen zich in leren en ontwikkelen. Dit alles komt het werkplezier ten goede.

#### ACTIE 2

We willen meer (wijk)verpleegkundigen aantrekken en behouden voor de zorg. Met een nieuw ontwikkelprogramma vergroten we de kwaliteit van de zorg en het verpleegkundig leiderschap. Verpleegkundigen leren hierdoor hun rol beter pakken in de praktijk. Dit voorkomt uitval en vergroot het werkplezier. Wij dragen zo tevens bij aan kennisdeling.

# Vooruitblik

## Elk kwartaal

De leerteams komen elk kwartaal bijeen. Deelnemers en onderzoekers bespreken tijdens deze sessies de data van de monitoring en evalueren de acties. Ook halen de onderzoekers kwalitatieve informatie op om de impact van acties te meten. Vervolgens bespreken we gezamenlijk verbeteracties.

## Elk half jaar

Elk half jaar houden we een bijeenkomst met alle leerteams om gezamenlijk terug te blikken en vooruit te kijken. We kijken welke kennis en inzichten zijn opgehaald en welke mooie voorbeelden er gedeeld kunnen worden.

## Elk jaar

Bij één van beide halfjaarlijkse bijeenkomsten nodigen we ook bestuurders, stakeholders en andere geïnteresseerden uit en delen we ervaringen en tussenresultaten. Een visionair gastspreker zorgt tijdens deze jaarlijkse bijeenkomst steeds voor extra inspiratie.

## Tussentijds

We willen elkaar en anderen inspireren door tussentijds presentaties, inspiratiesessies en (digitale) werkbezoeken te houden. Ook verschijnen er tussendoor rapportages en publicaties over de impact van de ingezette acties. Voor zowel interne, als externe publicatie (buiten het actieprogramma) om ook anderen te inspireren.

*"Ik wil een gedragsverandering zien. Dat zorgmedewerkers de regie pakken over hun werk en op alle facetten kunnen meebewegen"*

*Deelnemer leerteam*

## Evaluatie actieprogramma

Eind 2022/begin 2023 vindt een evaluatie van het actieprogramma als geheel plaats.

## Eindpresentatie

In 2024 vindt de eindevaluatie van alle acties plaats en presenteren we de eindresultaten van het actieprogramma.

# Meer informatie

Wilt u meer achtergrondinformatie? Kijk dan op:

[www.transvorm.org/actieprogrammabehoud](http://www.transvorm.org/actieprogrammabehoud).

Projectleiders van deelnemende organisaties aan het actieprogramma hebben toegang tot het platform Teams. Hierop zijn alle tussentijdse presentaties, rapportages en publicaties op elk gewenst moment te bekijken.



# Contact

Wilt u contact over het Actieprogramma Behoud Zorgpersoneel? Dan kunt u terecht bij:  
Suzanne van den Borne van Transvorm via [s.vdborne@transvorm.org](mailto:s.vdborne@transvorm.org) of 088 – 144 40 00.

*Een initiatief van:*



IZZ. Het ledencollectief  
van mensen in de zorg.



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport