



# **DUURZAME INZETBAARHEID IS VAN IEDEREEN**

**Wendbaar aan het werk Plus  
Oost-Nederland**



deelnemende organisaties

|                              |                    |                              |
|------------------------------|--------------------|------------------------------|
| PRO PERSONA                  | DRIESTROOM         | KARAKTER                     |
| KRAAMZORG<br>ZUID-GELDERLAND | CHPA               | SPRANK                       |
| CARINT-<br>REGGELAND         | RIBW<br>OVERIJSSEL | SINT<br>MAARTENS-<br>KLINIEK |

deelnemende providers



# Inhoud

|  |    |
|--|----|
| Voorwoord  | 5  |
| CNV: de opwaartse spiraal is ingezet                                       | 6  |
| Deelnemende organisaties   | 8  |
| 1 Pro Persona  | 8  |
| 2 Driestroom   | 10 |
| 3 Karakter   | 12 |
| 4 Kraamzorg Zuid-Gelderland  | 14 |
| 5 CHPA   | 16 |
| 6 Sprank   | 18 |
| 7 Carintreggeland  | 20 |
| 8 RIBW Overijssel  | 22 |
| 9 Sint Maartenskliniek   | 24 |
| HAN: Samenwerken aan duurzame inzetbaarheid loont op verschillende niveaus | 26 |
| Nawoord  | 30 |

# Voorwoord

Dit document geeft aan dat het project Wendbaar aan het werk Plus is afgerond en wij de opbrengsten van dit project met jullie kunnen en willen delen. Wendbaar aan het werk Plus is het vervolg op Wendbaar aan het werk, dat in 2017-2018 plaatsvond. In beide projecten stond duurzame inzetbaarheid van de organisatie, teams en de medewerkers centraal. Duurzame inzetbaarheid is echt van iedereen!

Met het project Wendbaar aan het werk Plus hebben WGV en WZW in samenwerking met CNV een manier gevonden om onderzoek, kennis, expertise en de praktijk met elkaar te verbinden. Elke deelnemende organisatie heeft handvatten gekregen om de meest optimale ontwikkeling in duurzame inzetbaarheid te creëren, waarbij de medewerker een centrale plaats heeft gekregen.

## Start

Al snel na het starten van Wendbaar aan het werk Plus eind 2019, bleek in 2020 en 2021 het coronavirus van grote invloed te zijn en heeft het virus ons nu, ten tijde van deze publicatie, nog steeds in de greep. Deze crisis heeft impact op de arbeidsmarkt, op onze organisaties en op onze individuele medewerker en ook zeker op het vormgeven van Wendbaar aan het werk Plus.

## Inzet op duurzame inzetbaarheid

De organisaties Sprank, Carintreggeland, RIBW Overijssel, Centrale Huisartsenpost Almelo, Trias Jeugdhulp, Baalderborg, Insula Dei Huize Kohlmann, Pro Persona, Waalboog, Sint Maartenskliniek, Kraamzorg Zuid-Gelderland, Karakter en Driestroom zijn met positieve energie aan de slag gegaan met duurzame inzetbaarheid.

Duurzame inzetbaarheid geeft ons handvatten om, vanuit een crisissituatie of niet, oplossingsgericht naar de toekomst te kijken. Door te investeren in duurzame inzetbaarheid hebben zij kansen en mogelijkheden gecreëerd om te investeren in o.a. de rol van communicatie met de leidinggevende, loop-

baanontwikkeling, uitdagingen in werkzaamheden en werkdruk. Onderwerpen die nu van grote invloed zijn op de uitstroom van medewerkers en zeker ook op het behoud van onze medewerkers binnen de sector.

## Inspiratie

In dit document hebben negen van de dertien deelnemende organisaties de ruimte genomen om iedereen deelgenoot te maken van de ontwikkelingen die zij zijn aangegaan.

Je kunt lezen dat inspiratiesessies teams motiveren om het thema blijvend en op een passende wijze op de agenda te zetten, hoe het thema vitaliteit verweven wordt in activiteiten en ontwikkelingen. Je wordt meegenomen in hoe een organisatie sleutelfiguren heeft opgeleid om medewerkers te trainen het goede gesprek aan te gaan over duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is er te lezen dat onderzoeksuitkomsten leiden tot teamsessies waaruit weer vervolgvacatures ontstaan, zoals workshops van 'Werkdruk naar werkgeluk' en sessies rondom samenwerken.

Allemaal mooie ontwikkelingen, waardoor wij als WGV en WZW, maar ook zeker CNV, de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, deelnemende providers en organisaties geïnspireerd zijn geraakt om nu door te ontwikkelen en het gedachtegoed van Wendbaar aan het werk Plus een podium te blijven geven en verder uit te rollen! Hoe? Ook dat is te vinden in dit document.

**Veel leesplezier gewenst.**



**Pascalle Neijenhuis**  
Directeur - Bestuurder WZW



**Susanne Katus**  
Directeur - Bestuurder WGV

# De opwaartse spiraal is ingezet

Als vakbond zetten we ons al meer dan 110 jaar in voor sterke werknemersrechten en goede arbeidsvoorwaarden. Dat doen we goed, en dat blijven we ook doen. Daarnaast vinden we het ontzettend belangrijk om mee te denken over problemen en kansen op de arbeidsmarkt. En vooral om bij te dragen aan oplossingen. Dat gaat verder dan cao-afspraken. Er komt meer bij kijken dan onderhandelen over verlofuren en een eerlijk loon.

“Medewerkers weten vaak heel goed wat zij nodig hebben om hun werk goed, gezond, veilig en met plezier te kunnen doen”



## Méer dan penvoerder

In eerste instantie werd CNV door de werkgeversorganisaties – WZW en WGV – gevraagd om als penvoerder op te treden bij de subsidieaanvraag voor het programma Wendbaar aan het werk Plus. Dit project zet duurzame inzetbaarheid op de agenda in alle lagen van zorg- en welzijnsorganisaties. Ook bij medewerkers. Dat was voor CNV reden om intensiever in dit project te participeren. Met name in de opstartfase van het project heb ik veel met de werkgeversorganisaties en projectleiders gesproken. Vooral om deelnemende organisaties op te roepen om medewerkers actief

bij het programma te betrekken. Dat is belangrijk om ervoor te zorgen dat initiatieven en interventies niet alleen door bestuurders en personeelsfunctionarissen beleefd worden, maar door iedereen in een organisatie. Commitment en draagvlak van mensen op de werkvloer is cruciaal voor succes.

## De achterdeur sluiten

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid is essentieel. Sterker: het is de basis van effectief strategisch personeelsbeleid. Want je kunt wel mensen aannemen, maar als de achterdeur wagenwijd open blijft staan, schiet je daar niet zo veel mee op. Mede

door corona is het belang van behoud van medewerkers – eindelijk, mag ik wel zeggen – tussen de oren gekomen. Bij werkgevers en werknemers.

## Samenwerken

Samen naar oplossingen toewerken, daar staat CNV voor. In het programma Wendbaar aan het werk Plus zijn wij de voorvechter van de werknemer. En bundelen we de krachten met werknemers, werkgevers en werkgeversorganisaties. Die wisselwerking is door iedereen als heel prettig, waardevol en krachtig ervaren. Het netwerk is sterker geworden. Vanuit verschillende belangen en in-

valshoeken hebben we laten zien dat we één gezamenlijk doel hebben: mensen in (Oost) Nederland aan het werk houden. Gezond, veilig, met plezier en onder de juiste arbeidsvoorwaarden.

## Opwaartse spiraal

Medewerkers weten vaak heel goed wat zij nodig hebben om hun werk goed, gezond, veilig en met plezier te kunnen doen. En te blijven doen. Vanuit de werkvloer komen vaak heel verrassende verhalen en ideeën. Bovendien: als medewerkers mee kunnen en mogen denken, dan geeft ze dat een goed gevoel. Ze voelen zich ge-

zien, gewaardeerd. En als medewerkers gelukkig zijn met hun baan, dan is dat goed voor iedereen. Het boost de vitaliteit, productiviteit en loyaliteit van de medewerker. Daar profiteren werkgever, cliënten en patiënten van. Bovendien vindt een aantrekkelijke werkgever makkelijker goed nieuw personeel. Zo komt een organisatie in een opwaartse spiraal. Daar worden steeds meer mensen – medewerkers, teams en bestuurders – zich bewust van. En dat betekent dat dit programma geslaagd is.

## En nu door

Voor CNV is dit project een be-

vestiging van de opdrachten waar we de komende jaren met de gehele sector Zorg & Welzijn voor staan. Samenwerking op verschillende niveaus, vanuit gedeelde belangen. Graag blijft CNV bij dergelijke projecten betrokken, zodat ook het werknemersperspectief blijft meegevoerd.



Oscar Overbeek  
Bestuurder Relatie & Advies, CNV



Deelnemer over de vitale teamactiviteit

## SCAN

De uitdagingen op het thema Duurzame inzetbaarheid lagen voornamelijk op medewerkersniveau. Met name op het gedrag van medewerkers (denk hierbij aan het positief beïnvloeden van het zelfmanagement).

Ook op teamniveau was er ruimte voor ontwikkeling wat betreft de implementatiekracht van het duurzame inzetbaarheidsbeleid.

Pro Persona beschikt over voldoende HR-instrumenten op het thema Duurzame inzetbaarheid. Het advies is om meer aandacht hiervoor te vragen. Met betrekking tot de ontwikkeling en inzet van HR-instrumenten gericht op behoud was nog ruimte voor ontwikkeling mogelijk.

## ADVIES

Op individueel niveau was Pro Persona in gesprek met een externe partner om e-coaching aan te bieden op het gehele palet van positieve gezondheid (vitaliteit, leefstijl, verbinding enz.)

Op teamniveau was de wens van Pro Persona om met een financiële (subsidie-) impuls en deskundige ondersteuning van de HAN en Bewegen Werkt een boost te geven aan duurzame inzetbaarheid.

In aansluiting op het inhoudelijk teamoverleg, kon ieder team gebruik maken van een teamworkshop op het gebied van vitaliteit, gezondheid en duurzame inzetbaarheid. Keuze was mogelijk uit het gehele aanbod van Bewegen Werkt en daarbinnen was maatwerk mogelijk.

## INTERVENTIES

Voor de Pro Persona Connect teams zijn vitale activiteiten georganiseerd door Bewegen Werkt. De teams konden zelf kiezen welk thema: verbinding, samenwerkplezier, werkgelek of ontspanning. Maatwerk was het uitgangspunt.

Alle medewerkers zijn uitgenodigd om webinars over de thema's werk-privé balans en verbinding te volgen. Door de vitaliteitsadviseurs van Bewegen Werkt werden zij meegenomen in de uitdagingen en kansen op deze gebieden.

Voorafgaand aan de activiteiten is besproken welke thema's aansluiten bij de medewerkers. Na afloop werd geëvalueerd welk effect het had op vitaliteit. Dit wordt door Pro Persona nu gebruikt om het beleid op het thema Positieve gezondheid verder te ontwikkelen.

## RESULTATEN

Er werden workshops over werkgelek, teamontwikkeling, verbinding, yoga en samenwerkplezier georganiseerd. De teams werden meegenomen in het thema en aan het denken gezet. Beweging en plezier waren belangrijke elementen.

Door te kijken waar deelnemers zelf invloed op hebben en hen aan het denken te zetten, hebben zij allen een (kleine) stap gezet waarmee zij beter in (werk-privé) balans kwamen of tips gekregen hoe ze de verbinding met collega's, het team en de leidinggevende kunnen verbeteren.

Men waardeerde de mogelijkheid om op deze manier met het hele team bezig te zijn. Veel deelnemers gaven aan dat de activiteit positief effect had op de teamvitaliteit. Ook werden vitale vervolgacties bedacht!



Jacky Timmermans  
Senior HR-adviseur  
Pro Persona

## SAMENWERKING

Pro Persona heeft de samenwerking met Bewegen Werkt als zeer positief ervaren. Het traject was een geslaagde impuls voor de teamvitaliteit. Middels teamworkshops en de webinars is een impuls gegeven aan de vitaliteit van de teams. Bewegen Werkt heeft goed naar de behoefte van de teams geluisterd en activiteiten samengesteld die hier goed bij aansloten.



Jobjan Blonk  
Adviseur Vitaliteit  
Bewegen Werkt



“Ik heb de training van WeCreate als waardevol ervaren. Met name de toevoeging van coaching en de intervisies waren erg prettig. Het delen van ervaring met collega's is iets wat Driestroom voort kan zetten.”

Teamleider over het trainingsprogramma

## SCAN

Bij Driestroom zijn er al verschillende faciliteiten beschikbaar om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Echter was er geen integraal DI-beleid en het was onduidelijk in hoeverre de leidinggevenden en medewerkers dit thema echt konden oppakken.

Vanuit de afdeling P&O faciliteerde Driestroom wel plannen en initiatieven, maar het kwam niet echt van de grond. Daarom is er besloten mee te doen aan Wendbaar aan het werk Plus.

### Vragen die speelden binnen de organisatie:

- Hebben leidinggevenden en medewerkers voldoende kennis over DI?
- Willen ze eraan werken?
- Hoe staat het management erin?
- Hoe kunnen we alle faciliteiten bij elkaar brengen en tot één integraal beleid komen?

## ADVIES

Uit de scan bleek dat de organisatie graag aan het thema Duurzame inzetbaarheid wil werken. De organisatie heeft een positieve houding om het thema Duurzame inzetbaarheid verder te ontwikkelen en implementeren.

De uitdaging ligt op het samenbrengen van alle 'losse onderdelen' in één integraal beleid, het verhogen van het kennisniveau van teamleiders en de implementatie van het DI-beleid op medewerkersniveau.

Voor het vergroten van het kennisniveau van de teamleiders is de samenwerking met WeCreate Consulting aangegaan. Er werden handvatten aangereikt om meer eigen regie op DI bij medewerkers te creëren en het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker op gang te brengen.

## INTERVENTIES

In het leiderschapsprogramma van WeCreate staat het model 'Eigen regie op duurzame inzetbaarheid' centraal. De leidinggevende heeft een cruciale rol en verantwoordelijkheid in het aanjagen van verandering in de (leer) cultuur en de ontwikkeling van het team en de medewerkers.

Het programma voor de Driestroom is opgebouwd uit leeractiviteiten: drie workshops, twee intervisies en 1-op-1 coaching. Door ingebrachte praktijksituaties wordt de theorie over coachend leiderschap, eigen regie en gespreksvoering concreet in oefeningen en werkvormen behandeld.

Het leren van elkaar en versterken van samenwerking door de dialoog met de deelnemers geven inzicht en zetten aan tot effectief gedrag. Het oefenen van gesprekken met de acteur is een waardevolle toevoeging in het programma.

## RESULTATEN

In totaal hebben 24 teamleiders deelgenomen aan het programma. In drie groepen hebben zij gewerkt aan meer bewustwording van en kennis over duurzame inzetbaarheid, oefenen met gesprekken en versterken van gesprekstechnieken.

In de groepen zaten teamleiders van verschillende locaties. Dit heeft geresulteerd in een breed gedragen beeld van 'leidinggeven werken aan DI', het uitwisselen van ervaringen en successen.

Het buddy-systeem draagt bij aan de borging en transfer naar de dagelijkse praktijk. Door de opdrachten met elkaar te bespreken was er ruimte voor reflectie.



Karlijn van Deelen  
P&O businesspartner  
Driestroom

## SAMENWERKING

Wij hebben met elkaar mogen ontdekken hoe het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker over duurzame inzetbaarheid tot stand kan worden gebracht. De trainingen zijn zeer waardevol geweest in de ontwikkeling van gespreksvoering tussen leidinggevenden en medewerkers.



Nicole Lemmen  
Consultant Duurzame  
Inzetbaarheid  
WeCreate



Deelnemer Lerend netwerk vitaliteit

SCAN

Ons werk geeft veel voldoening en trots, maar vraagt ook veel. Alleen met geïnspireerde, betrokken en veerkrachtige collega's kunnen we van betekenis blijven.

In onze visie kan dat het beste in een klimaat waar eigenaarschap, proactiviteit, gelijkwaardigheid en samenwerking gedijen. Waarbij je zorgt voor jezelf en voor elkaar en samen werkt aan een wendbare organisatie.

Hoe zorgen we ervoor dat ook (de aandacht voor) veerkracht en vitaliteit als gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt ervaren? Ook door medewerkers die zelf niet snel aan de bel trekken én een overvolle agenda hebben?

ADVIES

Op organisatieniveau heeft Karakter goede regelingen, maar op teamniveau en individueel niveau wordt hier te weinig gebruik van gemaakt en sneeuwen de thema's Veerkracht en Vitaliteit onder door andere prioriteiten.

Door een laagdrempelige structuur neer te zetten met medewerkers uit verschillende teams, kunnen zij elkaar motiveren om het thema blijvend – en op voor hun passende wijze – op de agenda te zetten.

HRM is onderdeel van deze structuur en door deze samenwerking kunnen we zorgen voor blijvende afstemming tussen centrale activiteiten en behoefte en acties vanuit medewerkers en teams.

INTERVENTIES

Een groep enthousiaste collega's vormt het Lerend netwerk vitaliteit. Daar wisselen ze ervaringen, tips en inspiratie uit en bespreken ze hoe ze vitaliteit en veerkracht verder kunnen ontwikkelen bij Karakter.

Door het netwerk zijn diverse thema's benoemd die Bewegen Werkt heeft uitgewerkt in inspiratiesessies en webinars. Denk aan vitaal vergaderen, verbinding op afstand en het vitaliteitsgesprek (Huis van Werkvermogen).

De kennis en inspiratie van Bewegen Werkt is ingezet om bijvoorbeeld de nieuwe ontwikkelgesprekken te versterken, ook in een managementsessie, en de sportdag van Karakter extra lading te geven met Stefan Groothuis.

RESULTATEN

We zijn klein begonnen met het Lerend netwerk vitaliteit, maar zien het gewenste olievlekeffect: er is aandacht voor wat we als medewerkers zelf kunnen doen en er is ruimte voor uitwisseling van goede ideeën en nieuwe initiatieven.

Inmiddels zijn er verschillende initiatieven vanuit het Lerend netwerk die we in 2022 groter willen oppakken, zoals mindfulness trainingen door en voor medewerkers om daarmee de veerkracht te vergroten.

Vitaliteit en veerkracht staan hoog op de agenda. Dat komt niet alleen door de interventies, maar we kunnen hier nu wel beter samen invulling aan geven, vanuit eigenaarschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid.



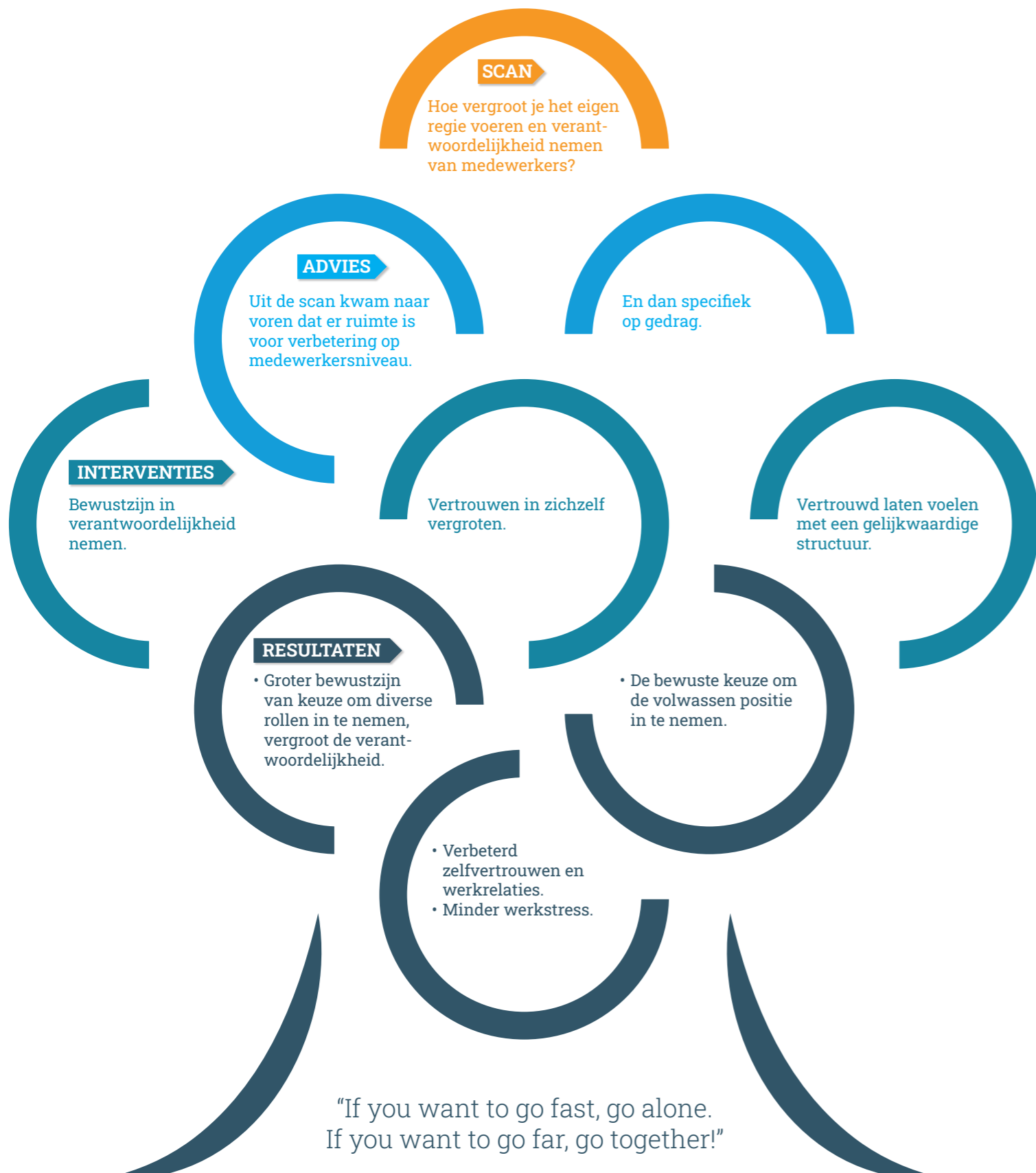
Suzanne Vrezen  
Projectleider  
Karakter

SAMENWERKING

Bewegen Werkt wist de uitdagingen om te zetten in een energiek en inspirerend programma. De afwisseling van actie en reflectie leidt tot blijvende aandacht voor vitaliteit en veerkracht. Het is een vruchtbare samenwerking die ons echt verder helpt.



Jobjan Blonk  
Adviseur Vitaliteit  
Bewegen Werkt



“If you want to go fast, go alone.  
If you want to go far, go together!”

Medewerker over de impact van de interventies

### SCAN

In de afgelopen jaren is de organisatiestructuur binnen Kraamzorg Zuid-Gelderland gewijzigd. Dankzij deze gewijzigde structuur worden de medewerkers meer in hun kracht gezet.

Eigen regie voeren en verantwoordelijkheid nemen zijn hierbij de speerpunten in de organisatie.

Dit vraagt om het versterken van het zelfmanagement van de medewerkers. Dit is niet vanzelfsprekend, daarom heeft Kraamzorg Zuid-Gelderland Nancy van den Heuvel gevraagd hierover mee te denken en met een aanpak te komen.

### ADVIES

De medewerkers kregen de mogelijkheid om groepsgewijs deel te nemen aan de workshopbijeenkomst Gelijkaardig communiceren.

Daarnaast werd er extra ingezet op het thema Individuele ontwikkeling. Waarbij er ruimte wordt gegeven aan wat er leeft bij de medewerkers op de onder- en bovenstroom.

De workshopbijeenkomsten hielpen de medewerkers inzicht te verschaffen in eigen handelingswijze en innamepositie naar collega's en cliënten toe.

### INTERVENTIES

Om aandacht te geven aan het gedrag van de medewerkers is gezocht naar interventies die het bewustzijn vergroten van de medewerkers op het vlak van verantwoordelijkheid nemen. En daarnaast is er ingezet op interventies die het vertrouwen in zichzelf vergroten.

Door de medewerkers via beeldmateriaal zichzelf, de organisatie en zijn/haar toegevoegde waarde in te laten zetten, is ieders unieke waarde zichtbaar gemaakt. Door middel van de (op de situatie aangepaste) speltechnieken kon men oefenen met flexibiliteit, verantwoordelijkheid nemen, eigen regie voeren en zelfvertrouwen.

Door middel van oefeningen en speltechnieken de medewerkers vertrouwd laat voelen met een organisatiestructuur die gebaseerd is op gelijkwaardigheid. Door medewerkers te laten oefenen met ervaringen uit de praktijk konden ze inzicht krijgen in de verschillende in te nemen rollen en groeien in hun autonomie.

### RESULTATEN

Groter bewustzijn op diverse rollen die je in diverse situaties kunt innemen: kind, volwassene en ouder. De bewuste keuze om een volwassen positie in te nemen in betreffende situatie.

Resultaten na het doorlopen van de oefeningen en speltechnieken:

- Verbeterd zelfvertrouwen en werkrelaties.
- Minder werkstress ervaren.
- Bewustzijn is vergroot op het vlak van verantwoordelijkheid nemen en geven.

- Meer gelijkwaardig contact met anderen aan durven gaan.
- Bewuster van de waarde van zelfzorg.



Margreth Hulswit  
Programmamanager Aantrekkelijk  
Werkgeverschap  
Kraamzorg Zuid-Gelderland

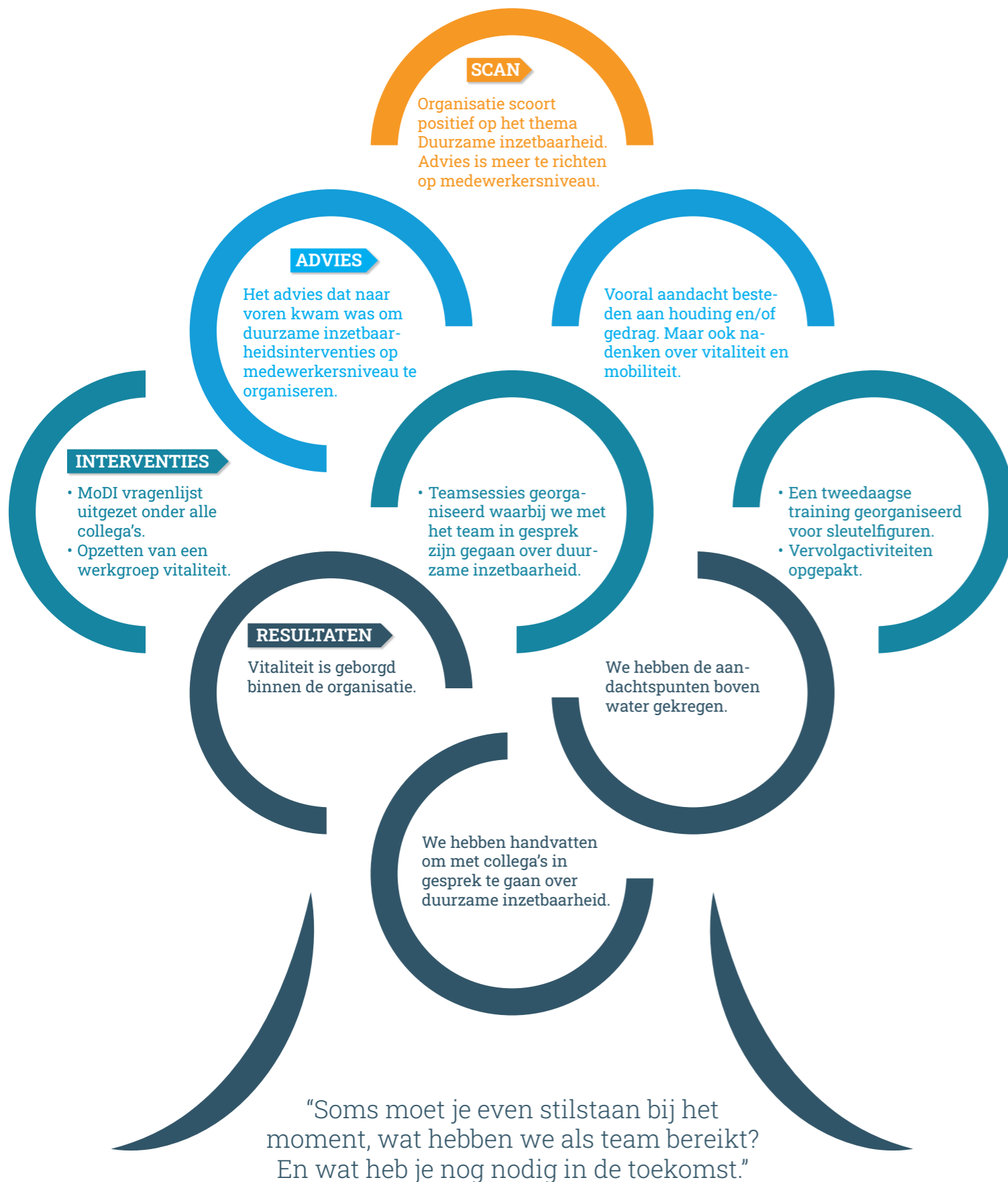
Niemand is meer dan de ander,  
niemand is minder dan de ander,  
maar ook niemand is gelijk.  
Mensen zijn simpelweg uniek, onvergelijkbaar.  
Jij bent jij, ik ben ik.

- Osho



Nancy van den Heuvel  
Coach & trainer  
Mindset & Burn-outpreventie





Deelnemer over de teamsessie

## SCAN

Onze organisatie scoorde uitstekend op duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Toch was het advies om ons meer te gaan richten op medewerkersniveau en de focus minder te richten op organisatieniveau.

Met name op medewerkersniveau lagen er mooie uitdagingen voor de werkgroep: hoe houd je het thema onder de aandacht bij medewerkers die hier niet dagelijks/ wekelijks aanwezig zijn op de werkvloer.

Het positieve dat naar voren kwam was dat het ziekteverzuimpercentage relatief laag was, namelijk 2% ten opzichte van 3,8% gemiddeld landelijk voor de Huisartsen en gezondheidscentrabranche.

## ADVIES

Uit de scan kwam naar voren dat het organisatieniveau hoog scoorde, toch bleef het op teamniveau en medewerkersniveau wat achter. Terwijl we er als organisatie juist gebaat bij zijn dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn.

Werkplezier, werkgeluk en fit naar je werk gaan zijn thema's die erg belangrijk worden gevonden door onze medewerkers. Tijdens de hectische COVID-periode wordt het thema werkgeluk nog belangrijker dan anders gevonden.

De interventies waren nodig om de sneltrein even te laten stoppen, even samen ervaren hoe trots we op elkaar mogen zijn als team, maar ook als organisatie. En hoe we nog meer naar elkaar toe kunnen groeien.

## INTERVENTIES

We hebben een werkgroep Vitaliteit opgezet. Dit om gezamenlijk invulling te kunnen geven aan het Wendbaar aan het werk Plus project, maar ook om structurele aandacht voor vitaliteit te kunnen borgen. Vervolgens hebben we de Monitor Duurzame Inzetbaarheid (MoDI) ingezet.

Aan de hand van de uitkomsten van de MoDI zijn we middels teamsessies in gesprek gegaan met de collega's. Dit is zeer positief ontvangen. Voor de vervolgactiviteiten is gekozen voor de workshop 'Van werkdruk naar werkgeluk' en een sessie rondom samenwerken.

Tenslotte hebben we voor vier sleutelfiguren binnen onze organisatie een tweedaagse training georganiseerd. In de training hebben de deelnemers handvatten gekregen om het gesprek aan te gaan over duurzame inzetbaarheid.

## RESULTATEN

Door de werkgroep op te zetten hebben we het onderwerp Vitaliteit een vaste plek kunnen geven binnen de organisatie. Het plan is om één keer per kwartaal met de werkgroep bij elkaar te komen.

Met de teamsessies ervaren we dat soms kleine aanpassingen in/ rondom het werk al zeer betekenisvol voor de DI van een collega kunnen zijn. Een aantal acties konden we vrij snel oppakken, andere acties volgen later. De teamsessies komen jaarlijks terug.

In de training hebben we geleerd om het gesprek aan te gaan over duurzame inzetbaarheid. Ook kwam hierin aan bod hoe we aan de hand van het Huis van Werkvermogen zelf teamsessies kunnen begeleiden. Dit zijn we dan ook zeker van plan voor 2022!



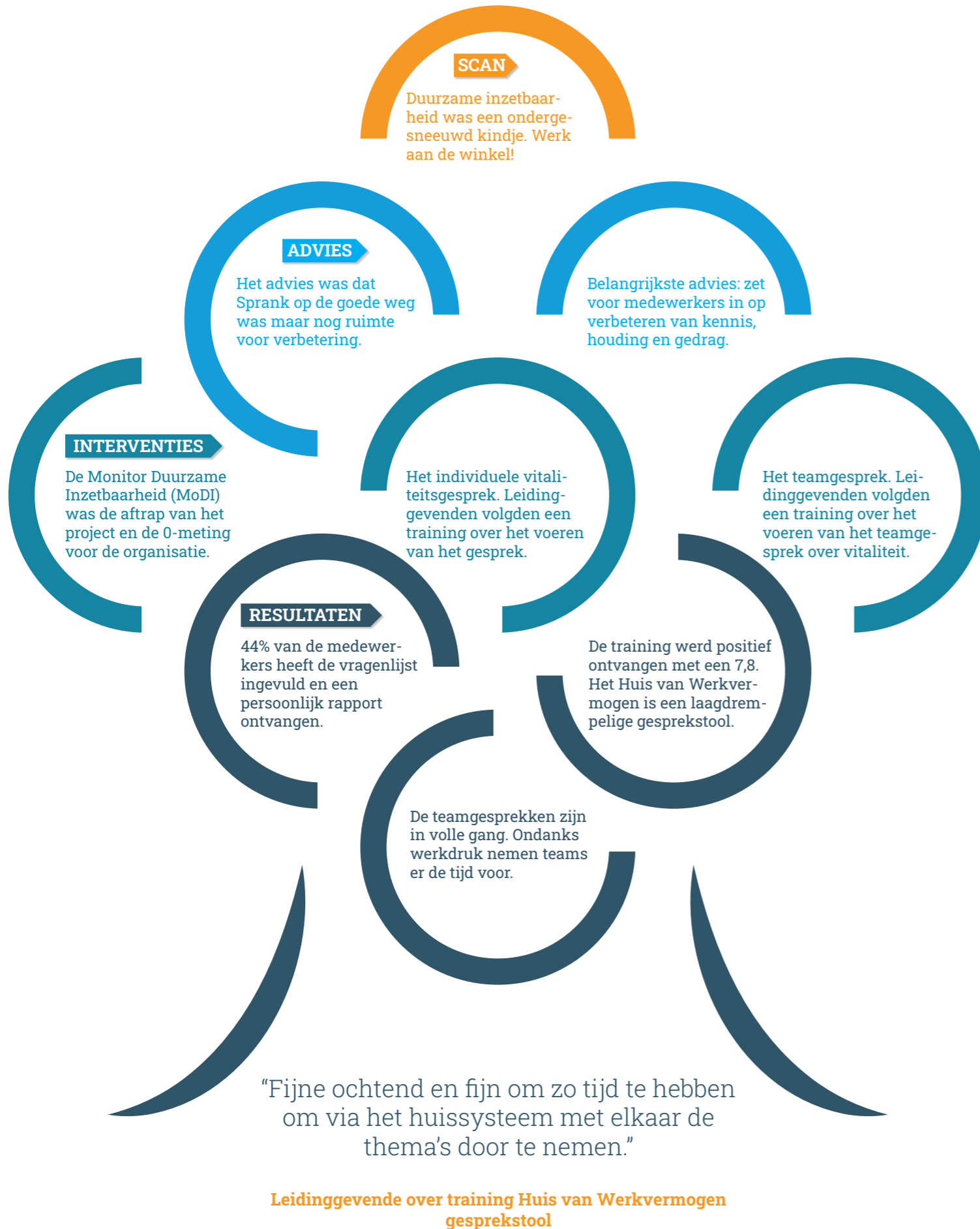
Linda Bakker  
Triagist met  
managementtaken  
Centrale Huisartsenpost Almelo

## SAMENWERKING

De samenwerking tussen beide organisaties is vanaf het begin af aan als zeer prettig ervaren. Ondanks de hectische COVID-19 periodes wisten we elkaar te vinden. Regelmatig stemden we met elkaar af wat/hoe/wanneer gaan we iets oppakken? Bij elkaar komen is een begin, bij elkaar blijven is vooruitgang, met elkaar samenwerken is succes!



Marieke Nijland  
Adviseur Vitaliteit  
Bewegen Werkt



**SCAN**

Binnen Sprank werd er in de praktijk weinig aandacht besteed aan duurzame inzetbaarheid. Vanuit goed werkgeverschap wilden we dit actiever onder de aandacht brengen en de eigen regie van medewerkers vergroten.

Door de ESF-subsidie ontstond de kans om dit onderwerp een boost te geven. Om met de juiste dingen bezig te zijn werd advies gevraagd aan Bewegen Werkt.

We hebben kennis gemaakt met Bewegen Werkt en zij hebben Sprank een helder en passend advies gegeven over de verschillende mogelijkheden. Aan beide kanten een klik!

**ADVIES**

Sprank is al gevorderd op het thema Duurzame inzetbaarheid ten opzichte van de verschillende domeinen zoals vitaliteit, gezondheidsbeleid en mobiliteit.

Op medewerkers- en teamniveau is nog ruimte voor ontwikkeling, vooral houding en gedrag met betrekking tot de implementatie en uitvoering van het duurzame inzetbaarheidsbeleid.

Het was fijn om te horen wat er al goed ging en dat er concreet advies werd gegeven waar Sprank nog kon verbeteren.

**INTERVENTIES**

Nadat medewerkers een vragenlijst hadden ingevuld over werkvermogen, werkomstandigheden en leefstijl kregen zij een adviesrapport. Daar staan tips in waarmee ze hun werkvermogen kunnen vergroten.

In het adviesrapport werden mensen opgeroepen om het gesprek aan te gaan met hun leidinggevende. Deze zijn getraind om de gesprekken zorgvuldig te kunnen voeren. Hiervoor hebben we het Huis van Werkvermogen gebruikt.

Aan de hand van het Huis van Werkvermogen bespreken teams hun vitaliteit, de troespunten en punten om mee aan de slag te gaan. Deze resultaten nemen de teams mee in de jaarplannen.

**RESULTATEN**

44 Procent van de medewerkers heeft deelgenomen aan de vragenlijst. Dat was minder dan we gehoopt hadden, maar toch een mooie opkomst, aangezien niet al onze medewerkers achter de computer werken.

Leidinggevenden vertellen dat zij sowieso al 'hoe gaat het'-gesprekjes voeren met hun medewerkers. Door het Huis van Werkvermogen in te zetten hebben zij een gesprekstoel om breder door te vragen op vitaliteit en werkvermogen.

De resultaten van de teamsessies zijn net zo divers als de teams zelf. Het ene team is verrast over de uitkomst en het andere team ontdekte niets nieuws. De gemene deler is dat het fijn is om samen door te praten over vitaliteit en werkvermogen.



Janneke Steller  
Operationeel manager  
Sprank

**SAMENWERKING**

De samenwerking was laagdrempelig en prettig. Contact was altijd mogelijk en de wederzijdse verwachtingen waren helder. Er was veel ruimte om de interventies te specificeren op de organisatie, waardoor het aansluit bij de Sprank-beleving.



Kees der Weduwe  
Senior Adviseur  
Bewegen Werkt



“We kunnen in ons team effectiever werken als we DI en vitaliteit structureel borgen binnen onze organisatie en er blijvend aandacht aan besteden”

**Medewerker over sessie Waardevol Werken met haar procesbegeleider**

**SCAN**

De ontwikkelingsessies sluiten aan bij het aandacht geven aan Waardevol Werken binnen de teams en het vergroten van eigen verantwoordelijkheid en initiatief. Daarbij gaat het om de acties die het team zelf neemt.

Waardevol Werken draagt bij aan het Waardevol Leven waar alle medewerkers van Carintreggeland naar streven. De visie dat de kwaliteit van zorg alleen mogelijk is via de kwaliteit van werk wordt onderstreept.

Door zowel medewerkers als procesbegeleiders op te leiden is vanaf het begin nagedacht over het borgen van de aanpak. Daardoor kunnen de ontwikkelingsessies blijvend worden uitgevoerd.

**ADVIES**

Carintreggeland kreeg een positieve beoordeling op implementatiekracht van teams. Hier was winst te behalen door teams acties te laten nemen op Waardevol Werken. Via de teams kunnen veel medewerkers bereikt worden.

De inzet van eigen medewerkers maakt het mogelijk om veel teams te begeleiden. Daarmee is het mogelijk om de aanpak te borgen, zodat Waardevol Werken structureel aandacht krijgt.

Voor de medewerkers biedt de rol van procesbegeleider een persoonlijke ontwikkelkans. Nieuwe vaardigheden worden eigen gemaakt en in de praktijk gebracht.

**INTERVENTIES**

Waardevol werken bestaat uit de 5 pijlers: Dagelijks leven, Dagelijks gezond, Dagelijks leren, Onze cultuur en Dagelijks werk. In de thermometer Waardevol Werken zijn voor iedere pijler stellingen geformuleerd.

De training bestond uit 3 dagdelen waarin de procesbegeleiders met de methodiek oefenden. Daarbij werd gebruik gemaakt van rollenspellen. In het persoonlijk werkboek werden theorie en oefeningen toegelicht.

In het draaiboek staan de onderwerpen, werkvormen, tijdsduur en materialen beschreven. Een digitale toolbox en de begeleiding van de procesbegeleiders werden door het projectteam ondersteund.

**RESULTATEN**

Het draaiboek Waardevol Werken ontwikkelingsessie is beschikbaar voor fysieke bijeenkomsten en sessies die online worden uitgevoerd. De fysieke bijeenkomsten hebben de voorkeur omdat het gesprek makkelijker te voeren is en er meer interactie plaatsvindt.

Door voorlichtingsbijeenkomsten voor managers en ontwikkelingsessies met de managers uit te voeren, is de betrokkenheid vergroot. Er is enthousiasme voor de aanpak onder de managers.

Een evaluatie onder de procesbegeleiders laat zien dat zij enthousiast zijn (score 8,8) en zelfstandig sessies kunnen begeleiden (8,6). Zij kunnen goed overweg met de methodiek (9). Er is een basis om op door te bouwen.



Stephanie Eidhof  
Business Partner HR&D  
Carintreggeland



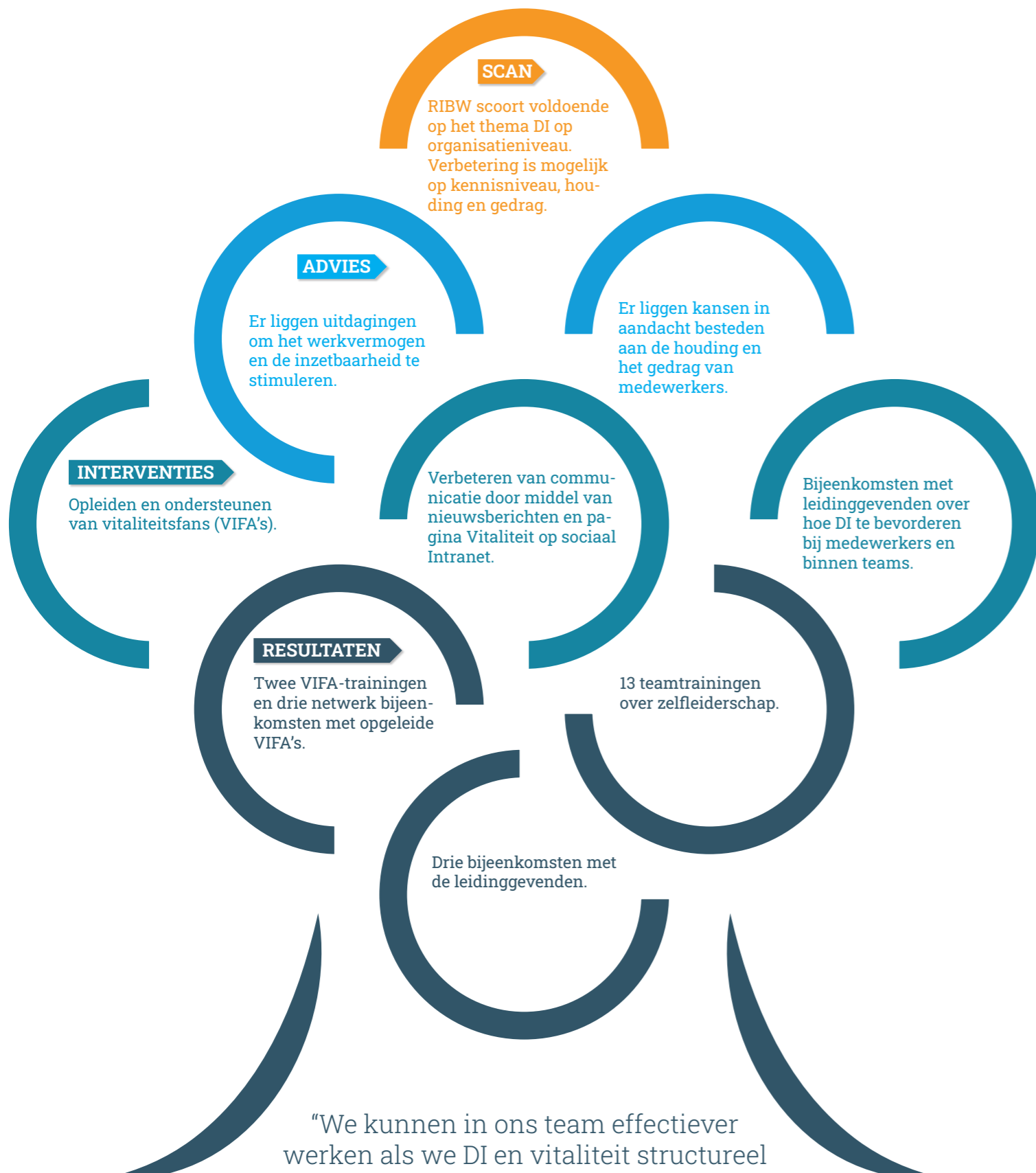
Jin Kartoidjojo  
Business Partner HR&D  
Carintreggeland

**SAMENWERKING**

De verschillende kwaliteiten binnen het team: planning en projectleiding (Jin Kartoidjojo), verbinding met de mensen (Stephanie Eidhof en Lieselore van Donselaar) en inhoudelijke inbreng (Kees der Weduwe van Bewegen Werkt) droegen bij aan het succes. Er is een mooie basis gelegd voor de toekomst!



Kees der Weduwe  
Senior Adviseur  
Bewegen Werkt



“We kunnen in ons team effectiever werken als we DI en vitaliteit structureel borgen binnen onze organisatie en er blijvend aandacht aan besteden”

Leidinggevende over VIFA-training

SCAN

De quickscan laat zien dat de organisatie al gevorderd is op het thema Duurzame inzetbaarheid. Daarbij scoort de organisatie voornamelijk positief wat betreft de houding en attitude ten opzichte van het thema Duurzame inzetbaarheid op teamniveau. Het kennisniveau en gedrag behoeven meer aandacht.

De percentielscore van integraliteit was 75. Dat betekent dat er genoeg verbinding is tussen de verschillende niveaus die zijn onderzocht. Er bestaat nog ruimte om verder te ontwikkelen en een hogere staat van volwassenheid te bereiken.

De scan heeft aangegeven dat op medewerkersniveau sprake is van een voldoende op kennisniveau, houding en gedrag. Daarmee liggen deze scores gelijk aan die op organisatieniveau en vragen meer focus op duurzame inzetbaarheid.

ADVIES

Er liggen uitdagingen om gebruik te maken van HRM-instrumenten om het werkvermogen en de inzetbaarheid te stimuleren.

- Vanuit huis werken.
- Gezondheidsinterventies.
- Ergonomische aanpassingen van de werkplek.
- Flexibel roosteren.

- Ontwikkeling in de functie door aandacht voor drijfveren en ontwikkeling van talenten via de Talent Management Systeem methode.
- Regelmatig trainings- en scholingsmomenten inplannen volgens de SRH-procesmethodiek.

Ook de bekendheid met verzuim, instroom, doorstroom, uitstroom gerelateerde cijfers binnen de organisatie vormt een belangrijk aandachtspunt.

INTERVENTIES

In de VIFA-trainingen kregen de medewerkers werkvormen aangereikt om in het team te werken aan vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. De ambassadeurs opleiden en trainen met de focus op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit bij medewerkers en binnen teams.

Teamtrainingen zelfleiderschap, waarin aandacht is voor de houding en het gedrag van medewerkers ten opzichte van het thema Duurzame inzetbaarheid. De trainingen waren erop gericht de persoonlijke effectiviteit te verbeteren en zelfleiderschap te vergroten.

In de training kwamen de onderwerpen Persoonlijk leiderschap, Voorbeeldgedrag, Reflectie, Vitaliteit, Feedback en Ontwikkeling aan de orde. Ook is stilgestaan bij de borging van het thema binnen de missie, visie en kernwaarden van RIBW Overijssel.

RESULTATEN

Bijna alle 60 teams hebben een VIFA die samen met de manager het onderwerp op de agenda zet en levendig houdt met als hulpmiddelen: pagina Vitaliteit op sociaal Intranet en het vitaliteitsdashboard.

In de trainingen is gereflecteerd op de duurzame inzetbaarheid via het Huis van Werkvermogen en zijn concrete afspraken gemaakt om vitaal en inzetbaar te blijven.

De leidinggevend en hebben door de bijeenkomsten werkvormen ervaren die ze zelf samen met de VIFA's in de teams hebben ingezet. Het individuele (jaar-)gesprek over duurzame inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling is geborgd in de HR-cyclus.



Mirjam Hutten  
Adviseur HRM  
RIBW Overijssel

SAMENWERKING

Pieter Iedema: “RIBW Overijssel is een goed voorbeeld van borging van integraal werken aan duurzame inzetbaarheid. De organisatie is niet na de projectperiode gestopt. Al vanaf 2017 is RIBW Overijssel actief, interventies zijn geborgd en de managers en VIFA's voelen zich er verantwoordelijk voor.”



Pieter Iedema  
Adviseur Vitaliteit  
Bewegen Werkt



“Wanneer je de kans krijgt om aan dit traject mee te mogen doen, moet je zeker de kans grijpen.”

Medewerker over het Vitaal in beweging programma

SCAN

Bij de Sint Maartenskliniek lopen al een aantal acties op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Echter willen we daar graag nog een slag in slaan om duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers te stimuleren en faciliteren.

Dit met als voornaamste reden om medewerkers blijvend te boeien en binden, het werkvermogen te verhogen en de aantrekkelijkheid als werkgever te vergroten.

Waarbij het beleid verschuift van curatief naar preventief en amplitief. Amplitie is gericht op het bevorderen van welbevinden en optimaal functioneren van alle medewerkers.

ADVIES

Uit de quickscan bleek dat de Sint Maartenskliniek positief scoort op het thema Duurzame inzetbaarheid op organisatieniveau, met name op de houding.

Er was echter nog ruimte voor verbetering op medewerkersniveau en dan specifiek op het kennisniveau en/of gedrag.

De Sint Maartenskliniek heeft binnen het project Wendbaar aan het werk Plus daarom ingezet op interventies om op medewerkersniveau door te kunnen ontwikkelen.

INTERVENTIES

Medewerkers fysiek ondersteunen door o.a. zit/sta bureaus, bedmovers, schoonmaakmachines, duurzame tilsystemen bij ondersteuning/verzorging patiënten, steunkousen bij langdurig staan.

Medewerkers met slaapproblemen zijn in de gelegenheid gesteld om deel te nemen aan een slaapcoachingsprogramma. Tijdens dit programma worden medewerkers door middel van groepstraining en individuele begeleiding begeleid naar een beter slaappatroon.

Programma waarin medewerkers een leefstijltraject volgen bij Lifeguard en het belang van duurzaam gezond gedrag ervaren én gaan uitdragen. Programma bestaat uit twee trainingdagen en individuele coaching.

RESULTATEN

Een menukaart met daarop alle trainingen, coachingstrajecten en activiteiten die de Sint Maartenskliniek aanbiedt op individueel en teamniveau met als doel de duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van de medewerker te vergroten.

Het Huis van Werkvermogen is de kapstok om van diverse losse interventies naar een integrale aanpak vanuit een visie met een meetbaar resultaat te komen. Een instrument om dialoog over duurzame inzetbaarheid aan te gaan.

De resultaten zijn positief (cijfer 8,9). Het programma wordt voortgezet. Daarnaast is een programma gestart voor artsen. Deelnemers zijn ambassadeur die het belang van gezond gedrag gaan uitdragen binnen de Sint Maartenskliniek.



Saskia Waarsenburg  
Adviseur P&O  
Sint Maartenskliniek

SAMENWERKING

Lifeguard heeft de Sint Maartenskliniek geholpen bij het uitrollen van een vitaliteitsprogramma Vitaal in beweging waarbij medewerkers een leefstijlprogramma volgen en het belang van duurzaam gezond gedrag ervaren én gaan uitdragen.



Edine Bergsma  
Projectleider  
Lifeguard

# Wendbaar aan het werk Plus:

## Samenwerken aan duurzame inzetbaarheid loont op verschillende niveaus

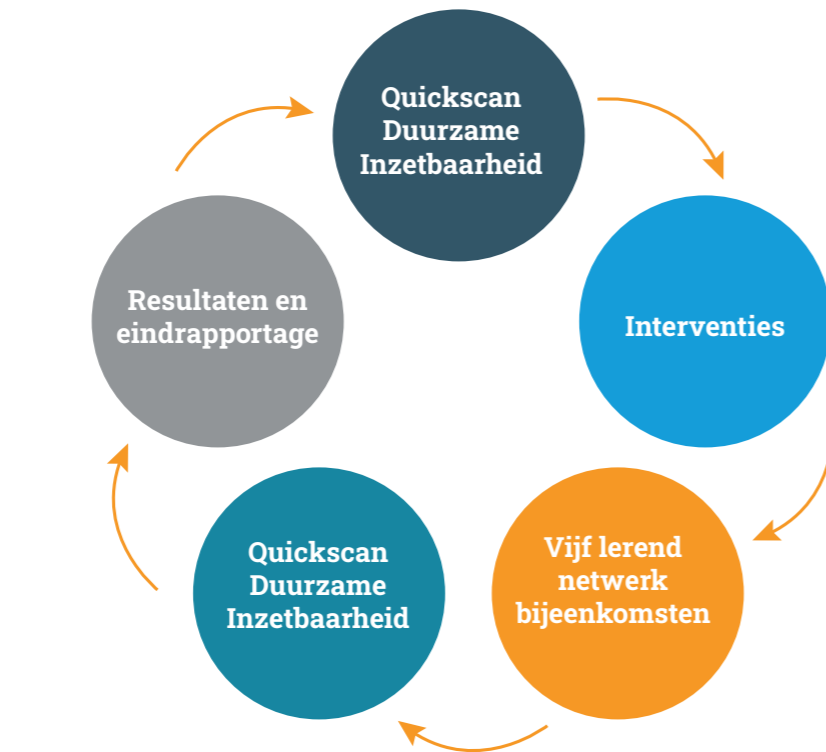
Gedurende het programma Wendbaar aan het werk Plus zijn HR-projectleiders binnen 13 zorg- en welzijnsorganisaties gefaciliteerd en begeleid tijdens de ontwikkeling van een eigen visie op en beleid voor duurzame inzetbaarheid. Deze HR-projectleiders gingen vervolgens aan de slag met diverse interventies op individueel, team- of organisatieniveau en namen deel aan 5 Lerend netwerkbijeenkomsten over het thema Duurzame inzetbaarheid. Onderzoekers van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (Lectoraat HRM) mochten diverse metingen verrichten tijdens het project en toonden aan dat samenwerken aan duurzame inzetbaarheid op verschillende niveaus loont!

### De opzet van het onderzoek

In dit project werd een duidelijke onderzoekscyclus gevolgd bestaande uit de volgende onderzoeksfases (zoals weergegeven in figuur 1).

Daarvoor is op basis van het ASE-model een quickscan ontwikkeld waarmee inzichtelijk werd gemaakt waar de betreffende organisatie staat op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Het ASE-model staat voor Attitude, Sociale invloed en Eigen effectiviteit (zie figuur 2). Dit model stelt in het kort dat wanneer de kennis, houding en gedrag ten opzichte van een thema – in dit geval Duurzame inzetbaarheid – toenemen de intentie om met het thema aan de slag te gaan ook vergroot, wat vervolgens tot meer daadwerkelijke acties leidt. En dat een thema een duurzaam karakter krijgt binnen een organisatie. Ook integraliteit helpt daarbij: hoe meer kennis, houding en gedrag op verschillende niveaus ontwikkeld, des te meer draagvlak er is in de gehele organisatie.

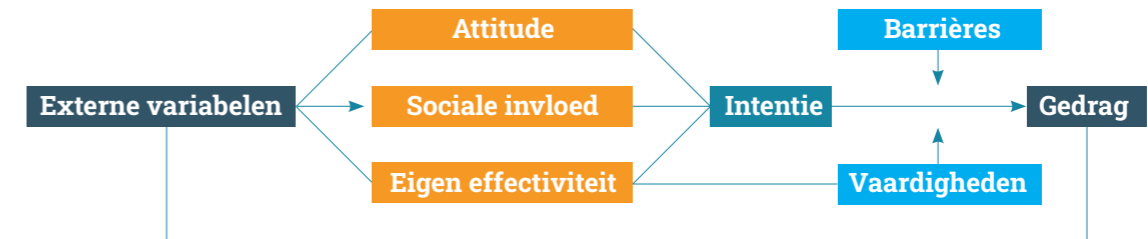
De quickscan is in 2020 door alle deelnemende organisaties ingevuld. Uit deze nulmeting rol-



Figuur 1. Onderzoeksfases Wendbaar aan het werk Plus regio Oost

de ook een advies, bijvoorbeeld over geschikte interventies voor de organisatie (op medewerker-, team- of organisatieniveau). De organisaties hebben naar eigen inzicht – op basis van het advies – verschillende interventies uitgezet. Daarnaast zijn er

lerend netwerkbijeenkomsten georganiseerd. Tegen het einde van de looptijd van het programma – september tot en met november 2021 – is er opnieuw een meting uitgevoerd.



Figuur 2. Integraliteit: kennis, houding en gedrag

| Thema                    | N  | Voormeting (M) | Nameting (M)   |
|--------------------------|----|----------------|----------------|
| <b>Integraliteit</b>     | 12 | 69,5           | <b>80,95**</b> |
| <b>Organisatieniveau</b> |    |                |                |
| Kennis                   |    | 68,7           | 76,0           |
| Houding                  |    | 75,7           | 81,3           |
| Gedrag                   |    | 67,2           | 71,4           |
| <b>Teamniveau</b>        | 12 |                |                |
| Kennis                   |    | 59,9           | <b>69,3*</b>   |
| Houding                  |    | 73,7           | 76,6           |
| Gedrag                   |    | 60,8           | 66,7           |
| <b>Medewerkersniveau</b> | 12 |                |                |
| Kennis                   |    | 52,2           | 57,8           |
| Houding                  |    | 62,3           | 66,7           |
| Gedrag                   |    | 51,7           | <b>64,6**</b>  |

Nb. \* p < .08; \*\* p < .05

Tabel 1. Voor- en nameting van deelname Wendbaar aan het werk Plus

### Wie deden er mee?

In totaal namen 13 zorg- en welzijnsorganisaties deel aan Wendbaar aan het werk Plus en leverden 12 zorg- en welzijnsorganisaties dat voor zowel de voor- als nameting aan (zie Tabel 1). Het merendeel van de deelnemende organisaties is actief in de VVT, GGZ en Gehandicaptenzorg.

### Bevindingen

Het doel van al deze metingen was om te achterhalen of organisaties positieve ontwikkelingen constateren met betrekking tot het duurzame inzetbaar-

heidsbeleid ten gevolge van het programma? Het antwoord is: Ja!

De integraliteit is in de tweede meting significant toegenomen ten opzichte van de nulmeting. Op een schaal van 0 tot 100 verschoof het gemiddelde van 69,5 naar 80,95. Op teamniveau is het kennisniveau met betrekking tot duurzame inzetbaarheid toegenomen (van 59,9 naar 69,3). En op medewerker-niveau zijn er méér acties uitgezet op het vlak van duurzame inzetbaarheid. Op organisatieniveau zijn helaas geen signi-

ficante verschillen waar te nemen. Dit is ook wel te verklaren, aangezien het merendeel van de interventies op team- of medewerkersniveau zijn ingezet (69,3%). De belangrijkste doelstelling van deze interventies was om het zelfmanagement en werkplezier van medewerkers te vergroten. Ondanks dat corona veel invloed heeft gehad op de uitvoering van het project, geeft het merendeel van de projectleiders aan dat de vooraf gestelde doelstelling behaald is.

### Opbrengsten lerend netwerkbijeenkomsten

De lerend netwerkbijeenkomsten georganiseerd door de HAN, WZW en WGV werden als zeer waardevol ervaren door de HR-projectleiders. Belangrijkste opbrengsten waren: onderlinge uitwisseling van best practices, presentaties over thema Duurzame inzetbaarheid en het van elkaar leren over casuïstiek. Het onderwerp Duurzame inzetbaarheid blijft relevant voor de deelnemende organisaties. Er is daarom veel enthousiasme om het netwerk voort te zetten. Zo gaan de leden van WZW en WGV komend jaar verder met elkaar leren over het thema Vitaliteit.

### Handreiking Duurzame inzetbaarheid

Op 6 december 2021 werd de digitale handreiking voor HR-pro-

fessionals in Zorg en Welzijn over het thema Duurzame inzetbaarheid officieel gelanceerd.

Deze is ontwikkeld dankzij aanvullende subsidie van de vereniging voor HR in Zorg en Welzijn (VHPG Oost). Uit verschillende onderzoeken blijkt namelijk dat er behoefte is aan een platform waar professionals even kunnen grasduinen als ze vastlopen. Waar ze informatie kunnen vinden, laagdrempelige tips en trucs, aansprekende casuïstiek, bruikbare planningstools en links naar relevante publicaties en video's. HAN hoopt daar met deze digitale handreiking een eerste aanzet voor te geven. Bekijk de handreiking via: <http://nkdi.nl/handreiking-vhpg>

### Samenvattend

De resultaten en ervaringen uit

het project Wendbaar aan het werk Plus toonden aan dat: Samenwerken aan duurzame inzetbaarheid werkt!

### Betrokken HAN onderzoekers:

Prof. dr. Annet de Lange  
Samuel van Neure Msc.  
Dr. Teun Aalbers  
Dr. Eghe Osagie  
Mirthe Pijnappels Msc.  
Stephan Spieker  
Dr. Sarah Detaille  
Dr. Ety Wielenga-Meijer  
Dr. Lineke van Hal  
Dr. Jos Sanders



Prof. dr. Annet de Lange  
Professor Human Resource Management (Lector)  
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen



Samuel van Neure Msc  
Docent/Onderzoeker Human Resource Management  
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen



“De resultaten en ervaringen uit het project Wendbaar aan het werk toonden aan dat: Samenwerken aan duurzame inzetbaarheid werkt!”

Prof. dr. Annet de Lange

# Stilstaan bij het heden, kijken naar de toekomst

Er is een einde gekomen aan 38 maanden projectperiode Wendbaar aan het werk Plus. Een project met een duidelijk begin en een einde, en tegelijk resulterend in een krachtige beweging die is ingezet om duurzaam inzetbaar te worden en te blijven.

We (CNV, WZW en WGV) hadden alle betrokkenen graag live ontmoet bij de Slotbijeenkomst in de prachtige Gudulakerk in Lochem. Helaas was dit niet mogelijk door de aangescherpte coronamaatregelen. We hebben elkaar gelukkig wel digitaal kunnen ontmoeten. Met daarin welkomte openingswoorden van Oscar Overbeek (CNV) en Pascalle Neijenhuis (WZW). De inzichtgevende en enthousiaste presentatie van Rob Harmeling, voormalig profwielrenner, gaf de bijeenkomst een feestelijk tintje, met mooie metaforen vanuit de wielwereld om inspirerend mee verder te kunnen.

De beweging gaat door. De slotbijeenkomst was het BEGIN van de DOORZETTING van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit om Wendbaar aan het werk blijvend te realiseren. Daar hebben we met ons allen hard en intensief aan gewerkt. Met dank aan het Ministerie van SZW, de subsidiegever, die het project mogelijk maakte.

#### **Voortzetting gedachtegoed**

Samen met Zorg aan Zet, Transvorm, WGV, WZW maken we plannen om het geleerde landelijk en regionaal verder te ontwikkelen. CNV blijft betrokken om mee te denken hoe we de waardevolle lessen dichterbij de medewerkers kunnen brengen. Lerende netwerken worden opgezet om deelnemende en nieuwe organisaties samen te brengen om de vervolgstappen in duurzame inzetbaarheid en

vitaliteit aan te gaan. Gesprekken met externe partijen zoals de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen vinden plaats om een krachtige verbinding te houden tussen onderzoek, kennis, expertise en de praktijk. Houd deze ontwikkelingen in 2022 in de gaten! Heb je vragen of interesse? Neem contact op met WGV of WZW.

#### **Rest ons nog te bedanken**

Dank jullie wel Baalderborg, Carintreggeland, CHPA, Driestroom, Insula Dei Huize Kohlmann, Karakter, Kraamzorg Zuid-Gelderland, Pro Persona, RIBW Overijssel, Sint Maartenskliniek, Sprank, Trias, Waalboog. En ook dank aan alle providers die deze zorgorganisaties hebben ondersteund bij dit proces: Adaptics, Bewegen Werkt, HAN, Intrinzis, Lifeguard, Nancy van der Heuvel, Pool management en WeCreate, voor het delen van de gelopen trajecten en resultaten tijdens de Slotbijeenkomst en in deze Slotpublicatie. Wat is het een mooi werkdocument en naslagwerk geworden.

We wensen jullie allen heel veel succes bij het vervolg van de ingezette weg. Dat de sector Zorg en Welzijn de gezondste sector in Nederland mag worden met hele fitte, vitale en wendbare medewerkers, die klaar zijn voor de zorg van morgen.

Met vriendelijke groet,



**Pieter van Heijst**  
Projectleider WZW



**Marlijn ter Maat**  
Projectleider WZW



**Martine Duenk**  
Projectleider WGV



