

Wijlink groeit als kool. Het digitale leernetwerk heeft al meer dan duizend gebruikers.

Zinvol of zinloos?

WijLink groeit hard

Instream personeel topprioriteit

Week van Zorg en Welz...

Buiten de sector: Culturele diversiteit

Raadpleeg 'Arbeidsmarkt in beeld'

RAAT en SectorplanPlus

Uw advertorial in het BestuurdersMagazine?

Vitale, wendbare medewerkers

Nieuws van de verenigi...

Op de hoog...

Zinvol of zinloos?

De afgelopen weken hoor ik regelmatig beleidsmakers en bestuurders verzuchten dat de arbeidsmarkt in zorg en welzijn onvoorspelbaar is. Het ene moment worden grote tekorten voorspeld en een paar jaar later blijken er juist overschotten te zijn, die vervolgens als sneeuw voor de zon verdampen en omslaan in tekorten. Daar is geen peil op te trekken, roept men dan.

Het tegendeel is waar. In de sector zorg en welzijn zijn doemscenario's niets anders dan 'wake-up calls' om in actie te komen en het doemscenario te voorkomen. Steeds opnieuw lukt ons dat. Het is jammer dat we doemscenario's nodig hebben om in beweging te komen. Het zou beter zijn om te vieren dat we – ondanks alle doemscenario's – steevast in staat blijken om onszelf opnieuw uit te vinden en tot oplossingen te komen.

Er is één onvoorspelbare factor: de politiek. De behoefte aan zorg neemt gestaag toe. Niet alleen omdat er meer kan, maar ook omdat we meer willen.

Die behoefte wordt afgeremd door overheidsbemoeienis. Zorg en welzijn worden beïnvloed door politieke keuzes over de inrichting van het systeem, beschikbare financiële ruimte en de mate waarin principes rond solidariteit of marktwerking worden toegepast in het systeem van vraag en aanbodregulering. Dit heeft effect op de arbeidsmarkt in zorg en welzijn.

Aan politieke keuzes gaan veelal langdurige discussies vooraf. Discussies die onzekerheid opleveren en meestal pas in een laat stadium worden afgerond. Zodanig laat, dat de periode tussen besluitvorming en invoering meestal erg kort is. Het aantal korte termijn knelpunten is daarom groot. Om de uitdagingen op de langere termijn aan te kunnen, zullen we moeten leren omgaan met die politieke onvoorspelbaarheid. De beste manier om dat te doen is door de kwetsbaarheid hiervoor te verkleinen door onderlinge flexibiliteit te organiseren.

Gerard Nederpelt
Directeur WGV Zorg en Welzijn

"In de sector zorg en welzijn zijn doemscenario's niets anders dan wake-up calls"

WijkLink groeit hard

WijkLink voorziet in een behoefte, concluderen de oprichters. Dit Facebookachtige internetplatform stelt wijkverpleegkundigen en (wijk-)verpleegkundigen in staat van elkaar te leren.

WijkLink groeit als kool. Dit digitale 'leernetwerk' dat in maart 2016 is opgezet voor wijkverpleegkundigen en studenten en docenten verpleegkunde in Twente, Salland en de Achterhoek, heeft inmiddels meer dan duizend gebruikers, waaronder 400 studenten. Het einde van die groei is nog niet in zicht.

Steeds meer zorg- en onderwijsinstellingen willen zich aansluiten, vertellen projectleider Dorine Koopman van Saxion en Gerjan Wansink, werkzaam bij zorginstelling Livio als hoofd Livio Academie. "We begonnen met zeven zorginstellingen, inmiddels zijn dat er zestien. Behalve Saxion zijn ook ROC van Twente, het Graafschap College en ROC Aventus betrokken, dus ook mbo-wijkverpleegkundigen en verzorgenden (IG) zijn op WijkLink actief."

WijkLink is een Facebookachtig platform waar professionals (in opleiding) kennis en informatie over hun vak kunnen uitwisselen. Gebruikers kunnen berichten publiceren. Ze kunnen er vragen stellen (Durf te vragen) en ervaringen delen (Durf te delen). Professionals en studenten hebben een eigen profiel op WijkLink.

Hoe is WijkLink ontstaan?

Koopman: "Tijdens een werkveldbijeenkomst op Saxion - wij houden regelmatig van dat soort bijeenkomsten om te horen wat er in het werkveld speelt - bleek dat opleiders en het werkveld behoefte hadden aan een manier om gemakkelijker met elkaar in contact te komen, om kennis te delen en ervaringen uit te wisselen. Twee keer per jaar is er een echte ontmoeting, tijdens themamiddagen. Ook die dragen bij aan de professionalisering", zegt de projectleider.

"Wijklink stelt professionals in staat om van elkaar te leren"

Waar komt die behoefte vandaan?

Het werk van wijkverpleegkundige is de laatste jaren sterk veranderd, stellen Koopman en Wansink. Wijkverpleegkundigen zijn steeds vaker 'de spil' in de wijk- of buurtteams die (medische) zorg verlenen bij mensen thuis. Sinds 2015 moeten zij ook cliënten indiceren. "De wijkverpleegkundigen zitten bijvoorbeeld met vragen over indicaties, protocollen, technologische toepassingen of de begeleiding van studenten. Die kunnen ze nu via WijkLink stellen aan collega's of docenten", zegt Koopman. Daarnaast hopen ze dat WijkLink nieuwe collega's oplevert. Zoals bekend is er een tekort aan wijkverpleegkundigen. "We hopen ze op deze manier positief te interesseren voor het werk."

Wie willen er aansluiten?

Instellingen voor geestelijke gezondheidszorg, wijkleercentra en regieverpleegkundigen van ziekenhuizen, sommen Koopman en Wansink op. Het netwerk kan niet snel te groot zijn, volgens de twee. Wansink: "Het gaat om de cliënten in de wijk. Zij merken misschien niet direct iets van WijkLink, maar indirect wel. Als een wijkverpleegkundige kennis en vaardigheden vergroot, profiteert een cliënt daarvan." Koopman vult aan: "Als je als wijkverpleegkundige goed kunt indiceren, dan hebben cliënten daar baat bij." Te denken valt verder aan uitbreiding van het netwerk met fysiotherapeuten,

huisartsen en welzijnswerkers, ook allemaal zorg- en hulpverleners die in de wijken actief zijn, oppert Wansink.

Zouden cliënten zelf toegang moeten hebben?

Wansink: "Die vraag is al wel gesteld, maar nog niet beantwoord. Je hebt voor cliënten allerlei andere netwerken, vaak georganiseerd rondom aandoeningen. Daar kunnen patiënten en professionals terecht voor informatie." Koopman: "De vraag 'What is in it for me?' kunnen we beantwoorden voor professionals, maar nog niet voor cliënten."

Er liggen verzoeken om WijkLink uit te breiden naar andere delen van het land. Koopman: "Andere hogescholen hebben interesse, maar wij zijn nog niet zover. We willen het allemaal wel kunnen blijven behappen." Wansink: "We doen het er allemaal bij. Als je WijkLink vergroot, moet je het anders gaan organiseren. Nu is er een paar dagen per week een community manager actief."

Gelukkig kent het initiatief de komende jaren financiële stabiliteit dankzij een garantstelling van de Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn, stellen de twee. De werkgeversvereniging steunt de verdere ontwikkeling van het platform ook financieel.

Gamen met WijkLink

Voor WijkLink, het internetplatform voor wijkverpleging, is een game ontwikkeld die studenten verpleegkunde kunnen spelen: Carion. De studenten werken bij een fictieve instelling, maken daar deel uit van virtuele wijkteams en hebben virtuele, fictieve cliënten.

Als team krijgen zij online allerlei opdrachten. Maak een beleidsplan; ontwikkel een visie; schrijf een protocol. Daarmee kunnen ze 'Carions' verdienen. Op een scorebord (leaderboard) is te zien welk team aan kop gaat.

De teams worden begeleid door docenten. Zij hebben online de rol van regiocoaches met wie de teams regelmatig moeten overleggen. Overleg is er ook 'live'.

De game is sinds september online. Carion past in de nieuwe opzet van de opleiding verpleegkunde, stelt projectleider Dorine Koopman van Saxion. "Dit activeert studenten enorm. Ze zitten online meteen op dezelfde plek als hun toekomstige collega's."

Instroom personeel topprioriteit

De vraag naar arbeidskrachten in zorg en welzijn groeit de komende jaren sterk. Ondertussen is de instroom (te) laag. Dat is kort gezegd de uitdaging waar Jan Wiggers en Theo Blom zich iedere dag mee bezig houden. “Het is een taai onderwerp en de voorspelbaarheid is klein”, weet het duo. “Strategisch personeelsbeleid is bijna niet mogelijk. Vanuit de politiek kan volgende week een beslissing komen die de situatie verandert. Maar niets doen is geen optie.” In Oost-Nederland gebeurt daarom veel. “En als het ons hier niet lukt, lukt het nergens.”

Jan Wiggers is beleidsmedewerker onderwijs bij de Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn. Theo Blom is directeur van de sector zorg, welzijn, onderwijs en sportopleidingen van het Graafschap College en voorzitter van de werkgroep 'Afstemming toekomstige vraag aan zorgmedewerkers en vraag en aanbod stages'.

Venijn

Met cijfers, trends en voorspellingen komen de twee een heel eind in het combineren van de verwachte vraag en instroom.

“In de bandbreedte zit het venijn”, legt Theo Blom uit. “Een paar dingen weten we zeker. De economie trekt aan, er is in allerlei branches meer vraag naar personeel, er is sprake van ontgroening en vergrijzing én werken in zorg en welzijn heeft een slecht imago.”

Jan Wiggers weet dat uitgaan van een onderbezetting van tien procent reëel is. “Dit is een collectief probleem, waarvoor we ook collectief aan oplossingen moeten werken.” De komende vier jaar komen er subsidies die moeten helpen het tekort aan te vullen. De uitstroom naar pensioen gaat toenemen. Er is extra personeel nodig in de verpleeghuizen om te kunnen voldoen aan het kwaliteitskader. De instroom vanuit de opleidingen is onvoldoende, waardoor vacatures niet ingevuld kunnen worden. Er moet dus meer worden opgeleid.

Meer instroom in opleidingen is een eerste prioriteit. Daarbij gaat het over zaken als beroepsbeeldvorming en een betere aansluiting van het onderwijs op het werkveld.

Bovendien is een doel om een hoger percentage starters aan de opleiding ook daadwerkelijk in zorg en welzijn aan de slag te laten gaan en een snellere integratie van de student in de praktijk te realiseren.

Continu aandacht

Het zijn enkele strategieën die ervoor moeten zorgen dat de problemen in Oost-Nederland beheersbaar blijven. "Het is geen eendimensionaal probleem", weet Theo Blom. "De ene organisatie is de andere niet, oplossingen zijn vaak maatwerk. Het is nodig om op bestuurlijk niveau continu aandacht te hebben. Het gaat om de zorg voor mensen en daar wil je niet nee verkopen of inleveren op kwaliteit."

De eerste resultaten worden geboekt. De 24 werkleercentra in de Achterhoek blijken een schot in de roos en ook in de andere regio's gebeurt het nodige. "Lerenden ervaren in een vroeg stadium de praktijk en merken of het werk echt iets voor ze is. Bovendien zijn medewerkers intensiever betrokken bij de opleiding van studenten."

De pilot met een digitaal stageplatform is eveneens een succes en wordt komend jaar uitgerold. Dat platform zorgt ervoor dat geen stageplaats onbenut blijft en dat de student op een zo passend mogelijke plek zo snel mogelijk ervaring opdoet. Ook de vier plannen voor het Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten (RAAT) in het werkgebied naderen de voltooiing.

Wringen

"Het gaat écht wringen en we moeten er allemaal mee aan de slag", zegt Theo Blom. "Mijn advies aan organisaties en onderwijsinstellingen is om het wiel niet opnieuw uit te willen vinden. Ga niet in je eentje oplossingen bedenken. Doe het samen en leer van anderen. De structuur die wij in Oost-Nederland hebben opgezet werkt. Benut de mogelijkheden om van elkaars kennis te profiteren."

"De leerwerkcentra zijn een schot in de roos"

Stageplatform ZW

Zorg- en welzijnsopleidingen in Oost-Nederland hebben gezamenlijk ongeveer 20.000 studenten in opleiding. Deze studenten moeten meerdere malen stage lopen. Het veelal handmatig plannen van deze stages is, door het aanzienlijke volume en het gebruik van een diversiteit aan formulieren, voor zowel opleidingsinstututen als voor zorg- en welzijnsinstellingen een tijdrovende klus. Daarnaast gaat er veel tijd verloren met het vinden en vullen van niet-inzichtelijke stages voor leerlingen die nog niet geplaatst zijn.

WGV Zorg en Welzijn heeft daarom, in samenwerking met onderwijs en het werkveld, een digitale stagemodule ontwikkeld. Het Stageplatform ZW (Zorg en Welzijn) geeft een compleet en helder beeld van vraag & aanbod van stages in de regio. Op dit moment wordt de laatste hand gelegd aan het integreren en koppelen van studenten aan deze stages.

Week van Zorg en Welzijn

12 t/m 17 maart 2018 is de nationale Week van Zorg en Welzijn (WZW). De vereniging coördineert, faciliteert en promoot dit evenement in Oost-Nederland. In korte tijd is een situatie ontstaan van personeelstekorten in de zorg. Extra inspanningen zijn nodig om de sector als aantrekkelijk en uitdagend te positioneren en te zorgen voor voldoende en goede instroom in de opleidingen.

De WZW is hét moment om te laten zien hoe mooi en veelzijdig onze sector is en om te laten zien met hoeveel beroeps-trots en professionaliteit er overal gewerkt wordt. Het scheppen van een realistisch en positief beeld van werken en leren in zorg & welzijn is het overkoepelend doel van de campagne. Voor het tweede jaar op rij heeft Maarten van der Weijden zich als ambassadeur aan de WZW verbonden.

Met 50% korting adverteren?

Ter promotie van de WZW wordt bij ruim 4 miljoen Nederlandse huishoudens de Special Zorg en Welzijn verspreid. Deze krant wordt door WGV Zorg en Welzijn in Overijssel, Noord- en Oost-Gelderland aangevuld met regionale pagina's en bezorgd bij 719.000 huishoudens.

Deze keer profiteren onze leden eenmalig van 50% korting op de advertentieprijs! Wilt u de zichtbaarheid van uw organisatie vergroten en de veelzijdigheid van de sector laten zien? Reserveer dan tijdig advertentieruimte. [Klik hier voor meer informatie over de WZW en de advertentietarieven.](#)

Andere onderdelen van de campagne zijn: tv-programma Heel Holland Zorgt, radiocommercials, social media, vlogger Thomas Grinsven en een tourbus die tijdens de Week op bezoek gaat bij middelbare scholen voor gastlessen en promotie van het nieuwe lespakket 'Aan JOU hebben we wat'.

Uw deuren openen?

Hoe meer organisaties deelnemen, hoe groter de impact van de WZW is. In 2017 deden bijna 80 organisaties in onze regio mee, met ongeveer 250 locaties. Opent uw zorgorganisatie ook de deuren? [Meld u aan.](#)



Buiten de sector: Culturele diversiteit

Misschien wel de beroemdste wetenschapper van de vorige eeuw is Albert Einstein. Van hem is de uitspraak: "We kunnen een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt." Het is het motto geworden van het boek van Jos Artz, "De Blauwe Biotoop". In het boek deelt hij zijn kennis en ervaring op het gebied van culturele diversiteit binnen de zorgsector. En hij trekt een waarschuwendes conclusie aan het adres van zorginstellingen: "Het onaangepast zijn aan de kleurrijke cultuurdiversiteit wordt hun failliet."

Jos Artz (1954) was regiomanager bij zorginstelling 's Heeren Loo toen hij gevraagd werd om bij de organisatie landelijk manager Culturele Diversiteit te worden. "De bestuurder erkende het probleem dat we met z'n allen hebben", aldus Jos Artz. "Er zijn in onze samenleving ongeveer 15 tot 20 procent mensen met een multiculturele achtergrond. In de zorg zie je daar maar een procent of drie van terug, zowel aan cliëntzijde als wat betreft medewerkers. En op strategisch managementniveau? Nagenoeg nul."

Businesscase

"Er zijn twee redenen om daar iets aan te doen: de ene is je maatschappelijke verantwoordelijkheid, daar ben je voor als instelling. En aan de andere kant is het gewoon een businesscase. Het zijn potentiële cliënten die je mist. Er zijn instellingen die de noodzaak wel erkennen en hun best doen om ook de cliënten met een andere culturele achtergrond te benaderen. Maar keer op keer is de conclusie dan dat 'ze' niet komen."

"Dat 'ze' niet komen is wel duidelijk, maar de vraag is natuurlijk waarom er zo'n status quo ontstaat. In mijn functie kon ik overal kijken, over beleid meepraten en echt de diepte in. Ik ben tot de conclusie gekomen dat we als zorgsector steeds doen wat we denken geleerd te hebben wat we moeten doen. We zitten verstrikt in ons eigen paradigma, ons patroon van aannames, denken en handelen. En zoals Einstein dus al concludeerde, geeft dat steeds dezelfde resultaten: 'ze komen niet'."

In zijn boek laat Artz, die sinds 2011 als zelfstandig adviseur werkzaam is, zien hoe zorginstellingen dit vaste patroon kunnen doorbreken om zo wél succes te hebben met een cultureel diversiteitsbeleid. Hij gaat daarbij uit van vier 'shifts', vier wezenlijke veranderingen.

Ont-moeten, verbinden, leren, borgen

"Als een bestuurder van een zorginstelling iets wil op het gebied van culturele diversiteit, dan moet hij eerst ont-moeten. Ont-moeten, met een koppelstreepje, om duidelijk te maken dat het vooral niet over 'moeten' gaat. Ga eerst de ontmoeting intern aan, binnen je organisatie. Dan ontmoet je mensen die open staan voor migranten, maar ook mensen die zich daartegen verzetten. En dat mag, maar je moet weten dat het bestaat."

"Vanuit de ont-moeting kom je tot een duurzame verbinding vanuit jouw identiteit met de organisatie en vervolgens met de samenleving. Daarna ga je leren. En dat betekent vooral heel goed luisteren, want leren is wederzijds.

"Je ziet nu dat ondernemers met een migrantenachtergrond zelf zorg organiseren"

Zo kun je bijvoorbeeld leren dat ons begrip 'zorg' voor iemand uit pakweg Afghanistan een heel andere lading heeft. Dat het niet de zorg is waarop je elkaar vindt, maar 'kwaliteit van leven'. Tot slot zorg je ervoor dat culturele diversiteit geborgd wordt in je organisatie en dat je het monitort."

"Het is echt van belang dat een organisatie al die stappen doorloopt. Je komt er niet door in je beleidsplan te zetten dat je in 2018 een x aantal migranten wilt. Maar het is wel tijd om aan de slag te gaan. Je ziet nu dat ondernemers met een migrantenachtergrond zelf zorg organiseren. Zij weten wat binnen hun cultuur belangrijk is. Het probleem is nu nog vaak dat die cultuur centraal staat, in plaats van de kwaliteit van zorg. Maar als de huidige zorgorganisaties geen actie ondernemen, dan lopen ze snel een achterstand op en missen ze de boot."

Wilt u kans maken op een gesigneerd exemplaar van "De Blauwe Biotoop"? Stuur dan voor 10 januari 2018 een mail met uw NAW-gegevens naar communicatie@wgvzorgenwelzijn.nl.

Variis

In de gemeente Apeldoorn wordt de theorie van culturele diversiteit toegepast in de praktijk onder de naam Variis. Gestart als project en momenteel een kennisnetwerk waarin deelgenomen wordt door onder andere de gemeente Apeldoorn, De Goede Zorg, 's Heeren Loo, Riwis en Stimenz.

Ten tijde van de start van het project was Paul Blokhuis wethouder in de gemeente. Inmiddels is hij staatssecretaris Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Hij schrijft over "De Blauwe Biotoop": "Dit boek wil de weg wijzen naar een cultuurdiverse kwaliteitssamenleving. Het wil de weg effenen naar kwaliteit van leven voor de hele samenleving, in het bijzonder ook voor de mensen die hun wortels hebben in andere culturen. Tot nu toe loopt de weg daarheen veelal dood, door steeds weer terugkerende fouten."

Jos Artz en Marrie Stoffer hebben lang samengewerkt om culturele diversiteit in de praktijk te realiseren, onder andere via het eerder genoemde Variis in Apeldoorn. Marrie: "Allochtonen medewerkers zijn duidelijk in de minderheid. En als ze voor de zorg kiezen, is hun dienstverband niet zelden van korte duur. Dit is een probleem voor organisaties die cultureel divers willen zijn."

"Dat mensen met een andere culturele achtergrond afhaken, heeft te maken met verschillen in normen, waarden en verwachtingen", stelt Marrie. "Als eenling in een team ben je snel de uitzondering. Wil de organisatie echt diversiteit, dan heb je meer kleurrijke mensen nodig. Diversiteit vraagt intensieve gesprekken tussen de collega's met verschillende culturele achtergronden."

"Wil de organisatie echt diversiteit, dan heb je meer kleurrijke mensen nodig"

Collectieve cultuur

"De organisatie die diversiteit wil ontwikkelen, dient vanaf het eerste initiatief vertegenwoordigers uit de andere cultuur te betrekken. Ervaringen hebben geleerd dat verwachtingen te vaak verschillen. In Nederland hebben we een individuele cultuur, terwijl mensen uit niet-westerse landen een collectieve cultuur hebben. De eer van de familie of groep is belangrijker dan die van het individu. Men spreekt niet alleen letterlijk verschillende talen, maar ook figuurlijk, qua verwachtingen."

"We kunnen van niemand verwachten dat-ie zijn identiteit inlevert. Meer wederzijds begrip biedt ontwikkelingskansen. Als je daarin slaagt, krijg je een sterk team. Daar liggen nog heel veel mogelijkheden."



Per 1 december is Azora, locatie Antonia in Terborg, gestart met een multiculturele zorgunit. Marrie: "Dit is een samenwerking met Stichting Zahet, een zorginstelling voor en door allochtonen. De zorg in deze unit kenmerkt zich door de aankleding, kleur, geur en sfeer. Het sluit beter aan bij de verwachtingen van de zorgvragers. Heel vreemd is dit niet, vroeger was er ook verzuiling in de zorg. Inmiddels is die signatuur voor een groot deel weg, maar nog niet helemaal en niet overal. Er is behoefte aan die eigen identiteit. 'Iedereen is welkom' betekent iets anders dan 'iedereen voelt zich welkom'."

Marrie Stoffer werkt als coach/adviseur culturele en etnische diversiteit bij Symion. [Symion](#) is een coöperatie van professionals op het gebied van mens en werk.

Raadpleeg 'Arbeidsmarkt in beeld'

WGV Zorg en Welzijn wil als kennisknooppunt beleidsmakers in haar werkgebied van gerichte, regionaal relevante informatie voorzien om de juiste acties te kunnen ondernemen in alle uitdagingen die de sector zorg en welzijn biedt op het gebied van personeelsvoorziening. Daarom nam de Werkgeversvereniging het initiatief tot het online dashboard 'Arbeidsmarkt in Beeld', dat deze maand werd gelanceerd.

Inzicht in de arbeidsmarkt zorg en welzijn is altijd al belangrijk geweest. Nu de sector zich snel ontwikkelt en er de komende jaren in geheel Nederland personeelstekorten ontstaan, is dat inzicht noodzakelijker dan ooit. Het kan echter lastig zijn om de juiste informatie te vinden. Hoewel er landelijk allerlei gegevens beschikbaar zijn, komt daarin de regionale diversiteit onvoldoende naar voren. Daarnaast zijn landelijke cijfers vaak verouderd. 'Arbeidsmarkt in Beeld' voorziet in de behoefte aan up-to-date en regionale informatie.

"Inzicht in de arbeidsmarkt is noodzakelijker dan ooit"

Met enkele klikken de gezochte informatie

Op de website vindt u bijvoorbeeld informatie over de instroom in het onderwijs, ziekteverzuim en de uitstroom uit de sector. Dit is weergegeven met interactieve grafieken per regio en per branche, en hierbij kan gebenchmark worden. Met slechts enkele klikken raadpleegt u zo de gezochte informatie. Naast uitgebreide data zijn er ook short- en longreads te vinden op 'Arbeidsmarkt in Beeld'. Deze artikelen halen de opvallende zaken uit de cijfers naar voren en geven hier duiding aan.



WGV Zorg en Welzijn is samen met twee andere regionale werkgeversverenigingen in zorg en welzijn de initiatiefnemer van dit project, dat werd ontwikkeld in samenwerking met Etil en Betawerk. Het dashboard wordt in de toekomst landelijk uitgerold.

Benieuwd geworden naar 'Arbeidsmarkt in Beeld'? Raadpleeg het online dashboard via wgv.arbeidsmarktinbeeld.nl. U kunt ook de onlangs verschenen 'longread' over het [SectorplanPlus](#) op het digitale dashboard lezen.

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Hans Hokke, manager bedrijfsvoering/strategisch relatiemanager bij WGV Zorg en Welzijn: per e-mail via h.hokke@wgvzorgenwelzijn.nl of telefonisch via 088 255 6650.

RAAT en SectorplanPlus

De sector zorg en welzijn staat voor een uitdaging. Er dreigen grote personeelstekorten door de extra banen in de verpleeghuissector. Ook gaan meer medewerkers met pensioen, terwijl de afgelopen jaren helaas te weinig is geïnvesteerd in de opleiding van nieuwe beroepskrachten.

Iedereen is ervan overtuigd dat het aantal moeilijk vervulbare vacatures fors stijgt als er niet snel actie wordt ondernomen. Dit is de reden waarom op landelijk niveau de Arbeidsmarktagenda Ouderenzorg 2023 tot stand is gekomen en op regionaal niveau wordt gewerkt aan de opzet van actieplannen. Het niveau van de arbeidsmarktregio lijkt een ideaal niveau om ambities in actie te vertalen. De overheid faciliteert dit onder meer via toekenning van de subsidieaanvraag van de gezamenlijke regio's voor een vervolg (SectorplanPlus) op de succesvolle uitvoering van de regionale sectorplannen zorg. SectorplanPlus voorziet in instroom en opleiding van jongeren en werkzoekenden, maar biedt ook enige ruimte voor trajecten gericht op omscholing en doorstroom. De ambitie is om landelijk tot eind 2021 zo'n 170.000 trajecten uit te voeren.

Regionale Actieplannen

WGV Zorg en Welzijn heeft in de vier subregio's samen met haar partners vier Regionale Actieplannen opgesteld.

In elke regio zijn bijeenkomsten georganiseerd voor beleidsmakers, waarbij ook de onderwijsinstellingen, gemeenten, regionaal werkbedrijf, vakbonden, zorgkantoren en andere stakeholders werden uitgenodigd. Hier werd input opgehaald en bekeken of partijen zich wilden committeren aan een gezamenlijke aanpak en welke kansen er per regio lagen. In veel gevallen kan namelijk worden voortgebouwd op bestaande initiatieven. Hoewel ook in Oost-Nederland de toenemende krapte voelbaar is, staat de regio er relatief goed voor. Actie is wel noodzakelijk. Zonder maatregelen is straks 1 op de 2 of 3 vacatures onvervulbaar. Het personeelsvraagstuk is niet opgelost door alleen meer medewerkers aan te trekken. Het reservoir waaruit geput kan worden is niet onuitputtelijk en er zijn ook andere bedrijfstakken met tekorten. Er moet ook naar alternatieven worden gekeken. Daarbij gaat het om anders werken en organiseren, inzet op preventie en het gebruik van technologie.

Terwijl de landelijke arbeidsmarktagenda 2023 in totaal 11 actielijnen kent, tellen de regionale actieplannen meestal slechts 5 of 6 actielijnen.

1. De instroom in opleidingen verhogen.
2. Het imago van de sector verbeteren om instroom (op termijn) op niveau te krijgen.
3. Opleidingsrendement (en sectorrendement) verhogen.
4. Nieuwe en innovatieve leerroutes ontwikkelen.
5. Investeren in goede werkomgeving en werkomstandigheden.

Veelal wordt daar een 6e actielijn aan toegevoegd: Inzet op innovatie, preventie en technologische oplossingen.

Vanaf september 2017 vonden bijeenkomsten plaats in alle regio's. Die bijeenkomsten kregen een bestuurlijk vervolg, waarbij aan de deelnemers werd gevraagd een intentieverklaring te ondertekenen. Daarmee committeert men zich aan een gezamenlijke aanpak in de regio en is aanspreekbaar op de eigen rol bij de uitvoering van de diverse acties in de regio. Organisaties die nog willen aansluiten, kunnen contact opnemen om alsnog hun handtekening te zetten. De eerste ondertekening was op 1 november 2017 in de regio Stedendriehoek/Noord-Veluwe,

daarna Twente op 11 december en de regio Achterhoek op 13 december. In de regio Zwolle staat het actieplan, dat als vervolg op het manifest 'Buiten de Oevers' wordt gezien, op 21 december op de rol. Al met al een mooie afsluiting van het jaar. In 2018 moeten we van 'RAAT' naar 'daad'.

Meer informatie/vragen

Meer informatie vindt u op onze website: [RAAT-Achterhoek](#), [RAAT-Twente](#), [RAAT-Stedendriehoek en N-Veluwe](#), [RAAT-Zwolle](#).

Contactpersonen voor RAAT zijn beleidsmedewerkers Marie-Susan van der Munnik en Anne ten Vergert: 088 255 66 50 / mariesusanvdmunnik@wgvzorgenwelzijn.nl en a.tenvergert@wgvzorgenwelzijn.nl. Of lees het [artikel "Actieplannen Tekorten"](#) in het BestuurdersMagazine van september.

SectorplanPlus

Werkgevers in de sector zorg en welzijn kunnen komende jaren extra opleidingscapaciteit vrijmaken door een beroep te doen op subsidie in het kader van het SectorplanPlus. WGV Zorg en Welzijn is samen met collega-werkgeversorganisaties in Nederland indiener van dit plan bij het ministerie van VWS. De aanvraag werd eind augustus dit jaar ingediend en begin november toegekend. Dit heeft geleid tot een 1e tranche, waarvoor werkgevers tot 5 december een aanvraag

konden indienen. Voor de 1e tranche was door VWS 30 mln. euro beschikbaar gesteld. Het aantal aanvragen oversteeg alle verwachtingen. Reden voor de minister om een deel van de gereserveerde middelen naar voren te halen en het budget voor de 1e tranche te verhogen naar 80 mln. euro. Voor het werkgebied van WGV Zorg en Welzijn gaat het dan om zo'n 180 aanvragen met een totale omvang van 11 mln. euro. Voor de rekenaar onder u: het werkgebied van de vereniging omvat zo'n 11% van Nederland. Binnenkort ontvangen alle aanvragers nader bericht over de verdere procedure.

Voor de 2e tranche, die waarschijnlijk per 1 mei wordt opgesteld, is ongeveer 90 mln. euro beschikbaar. De subsidievoorwaarden voor de 2e tranche zijn anders dan voor de eerste tranche. Te zijner tijd komt daarover meer informatie beschikbaar.

Meer informatie/vragen

Meer informatie vindt u op de [website](#). Of lees het [artikel over het Sectorplan Zorg en SectorplanPlus](#) in het BestuurdersMagazine van september. Contactpersoon voor SectorplanPlus is beleidsadviseur Martine Duenk: 088 255 66 50 / sectorplan@wgvzorgenwelzijn.nl.

uw advertorial in het BestuurdersMagazine?

Stuur voor meer informatie een e-mail naar communicatie@wgzorgenwelzijn.nl

- > Aandacht voor onderwerp naar keuze
- > Scherp tarief
- > Groot bereik in de regio



WGZ Zorg en Welzijn

BESTUURDERS **magazine**
voor de sector zorg en welzijn

Wij willen een mantelzorgvriendelijke cultuur ontwikkelen

Het wettelijk kader	➔
GDZ: Tweede zet de weg richting innovatie	➔
Afslagen van belastingen	➔
Voorzitter van de Landelijke Vereniging van 1 jaar	➔
Debat: De sector: Nederland 20-25-30-40-50-60-70-80-90-100	➔
Het Zorgplan Plus	➔
Nieuw bestuurlijk kader	➔
Conclusie 2016	➔
Nieuw van de werkveld	➔
Op de hoogte	➔

Uw zorgcollectief in beeld

COLIJM & PARTNERS

Dementiezorg en ABC

abc99
Met de juiste kennis en kunde
voor een succesvolle samenwerking

Vitale, wendbare medewerkers

Gezonde, gemotiveerde medewerkers die hun talenten benutten. Hoe bereik je dat? En wie is er verantwoordelijk voor: werkgever, werknemer of beiden? Zesentwintig organisaties onderzoeken én implementeren 'Wendbaar aan het werk', waaronder Pluryn, Intermetzo en Annenborch. Zij worden ondersteund door de bureaus Bewegen Werkt en Wecreate Consulting, gestaafd met wetenschappelijk onderzoek van het lectoraat van de Hogeschool Arnhem Nijmegen.

Na een behoeftepeiling onder hoofden P&O dienen werkgeversverenigingen Transvorm en WGV Zorg en Welzijn in het najaar van 2016 een gezamenlijke aanvraag in voor de regeling Duurzame inzetbaarheid voor regio's en sectoren van het Europees Sociaal Fonds. Twee aanvragen worden gehonoreerd: een onderzoek vanuit werknemers- en vanuit werkgeversperspectief genaamd Goed werknemerschap en Goed werkgeverschap. In mei 2017 gingen de partijen van start. In november 2018 hopen ze de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te hebben verbeterd én conclusies te kunnen delen met andere zorgorganisaties.

Bottom-upbenadering

Kees der Weduwe van Bewegen Werkt is spin in het web voor Goed werknemerschap. Hij verbindt alle betrokken partijen. "Goed werknemerschap benadert Wendbaar aan het werk bottom-up. Wat willen en vinden medewerkers zélf belangrijk? Hoe raken zij intrinsiek gemotiveerd? We bieden diverse interventies aan waarvan de training zelfleiderschap het belangrijkste is. Gedurende twee maanden gaan medewerkers met zichzelf aan de slag. Per organisatie kunnen 44 mensen deelnemen. De animo is groot; de eerste trainingen zijn met gemak gevuld. Naast de training doen we een behoeftepeiling. Wat vinden mensen zelf belangrijk? Welke thema's spelen er? Die behandelen we tijdens het evenement Vitaal Werken: *Zorgen is topsport* op 16 januari in Zwolle en 30 januari in Tilburg. Er zijn dan diverse, relevante workshops. Een andere interventie is het vitaliteitsgesprek. Mensen vullen een korte vragenlijst in en krijgen daarna een persoonlijk rapport. Indien gewenst kunnen ze vervolgens aan de slag onder leiding van een coach."

Cadeautje aan jezelf

“Het project kwam voor ons op het goede moment, vandaar onze deelname”, vertelt HR-adviseur projecten Kirsten Andriessen. Zij is vanuit Pluryn en dochterorganisatie Intermetzo betrokken. “Zoiets moet namelijk wel écht passen. Bij Pluryn loopt al het programma Pak de Regie dat onder meer een leiderschapsprogramma bevat. Medewerker in Balans is het medewerkersprogramma dat valt onder Pak de Regie. We scharen dus het project van Wendbaar aan het werk onder ons bestaande programma. Dat is prettig, want het maakt het herkenbaar en gemakkelijk te vinden voor medewerkers. Bij Intermetzo zijn we nog niet zover. Het heeft een roerige tijd met fusies en een overname achter de rug, waardoor het goed is om de medewerkers nu aandacht te geven.” Der Weduwe: “De eerste reacties van partijen die meewerken zijn zeer positief. De medewerkers voelen het als een cadeautje voor henzelf.” De eerste trainingen van Pluryn zijn ook goed ontvangen. Intermetzo is net van start met de communicatie.

Medewerkers verleiden

Geen dwang vanuit de werkgever, maar alleen het aanbieden van mogelijkheden, daar draait het om bij Goed werknemerschap. Andriessen: “Medewerker in Balans is redelijk aanbodgestuurd. Natuurlijk hebben we het

samengesteld op basis van signalen van de werkvloer, maar niet zo expliciet als nu gebeurt met de behoeftepeilingen. We organiseren bovendien zelf dialoogsessies waarin we willen ophalen wat lokaal speelt.” Der Weduwe: “Het is herkenbaar dat duurzaam werken meestal sturend wordt ingestoken. Wanneer je dat niet doet, wordt goede communicatie ontzettend belangrijk. Daar verleid je de medewerkers mee. Alleen wanneer medewerkers goed op de hoogte zijn van het project en de mogelijkheden, heeft het kans van slagen. Om die reden hebben we een uitgebreide communicatiekit gemaakt waar alle betrokken organisaties gebruik van kunnen maken. Sommige organisaties nemen de middelen één-op-één over, andere gieten het in al bestaande programma's. Doordat organisaties niet zelf het wiel hoeven uit te vinden, verliezen we geen kostbare tijd.”

Volwassenheid bepalen

Het kleinschalige Annenborch in Rosmalen neemt deel aan de werkgeverskant van het project: Goed werkgeverschap. Het staat aan de vooravond van hun eerste sessie die moet leiden tot een roadmap. Wat houdt het traject van Goed werkgeverschap in? Brian Veerkamp van Wecreate Consulting begeleidt de organisatie.

Wendbaar aan het werk

Wendbaar aan het werk wordt gefinancierd met bijdragen vanuit het Europees Sociaal Fonds, WGV Zorg en Welzijn en Transvorm. Het project loopt in totaal achttien maanden, van 8 mei 2017 tot 7 november 2018. De gemeente Enschede is aanvrager van het project en het CNV is mede-ondertekenaar. De regio's Oost-Nederland en Noord-Brabant werken aan beide zijden mee, zodat zichtbaar wordt of er sprake is van regionale verschillen.

Het lectoraat HRM van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen voert onderzoek uit tijdens de projectperiode. Het geeft onder meer antwoord op de vragen welke interventies het beste passen bij welk type medewerker, wat het effect van effectief leiderschap op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is en welke HR-activiteiten het effect versterken van de interventies op duurzame inzetbaarheid.

“We starten met een TNO-scan die door een aantal functionarissen wordt ingevuld. Hoe volwassen is de organisatie op het gebied van wendbaar aan het werk? Tegelijkertijd spreken we een aantal medewerkers vanuit alle geledingen uit de organisatie. Dat geeft ons een beeld van wat een organisatie wil en hoe de medewerkers er tegenaan kijken. De volgende stap is de scopesessie. Daarin staat centraal wat de organisatie wil en hoe je dat naar de praktijk vertaalt. Onze insteek is altijd positief: wat gaat er goed? Samen bepalen we een droombeeld. Hoe komen we daar?” Inmiddels zijn alle dertien organisaties die Wecreate begeleidt van start gegaan.

Brug praktijk en wetenschap

Interne projectleider Loes van de Nobelen kent het DNA van Annenborch als geen ander. “De mensen zijn nuchter en eerlijk, werken vaak al lang hier en zijn gegroeid in hun werk. Veel is automatisme. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers ligt rond de 45 jaar. De vraag is hoe we zorgen dat kennis en kunde behouden blijft voor de toekomst.” “Leidinggevenden fungeren als rolmodel”, vult hoofd P&O Peggy Voets aan. “Zij zorgen ’s ochtends samen met de medewerkers voor onze cliënten. ’s Middags werken de leidinggevenden aan andere taken, zoals de administratie.”

Momenteel worden de wetenschappelijke vragenlijsten van de HAN ingevuld bij Annenborch. Voets: “Het project Wendbaar aan het werk slaat een brug tussen praktijk en wetenschap. Het uitdagende hierbij is bijvoorbeeld dat de wetenschappelijke vragenlijsten als lastig en uitgebreid worden ervaren, maar we ze niet mogen aanpassen omdat ze ‘valide instrumenten’ zijn.” Veerkamp herkent dat. “Je wil voldoende vragen stellen om er iets zinnigs over te kunnen zeggen. Omdat het onderwerp diffuus is, is meten lastig. Het is mooi als er straks onafhankelijke meetresultaten liggen.”

Kennis benutten

De betrokken partijen kijken reikhalzend uit naar de ontwikkelingen én de uitkomsten van Wendbaar aan het werk. De verwachtingen zijn daarbij heel verschillend. “Het mooie van het onderzoek is dat je kunt laten zien wat het effect is. Werkt het? Zo maak je het meetbaar. En die resultaten kun je weer goed presenteren in het directieteam”, legt Kirsten Andriessen van Pluryn uit. “Al zie ik de wetenschappelijke uitkomsten meer als bijvangst. Uiteindelijk gaat het mij om het ontwikkelen van een programma dat we voor langere termijn binnen Pluryn in kunnen zetten.”

Eindsymposium

Veerkamp verwacht dat Wendbaar aan het werk alleen werkt als het een samenspel is van werknemer en werkgever. “Want beiden zijn verantwoordelijk en van belang.” Der Weduwe neigt meer naar de kant van de medewerker: “Mijn gevoel is dat de aanpak vanuit eigen motivatie kansrijker is. Het resultaat zal duurzamer zijn, omdat het geen poppenkast maar ‘echt zelf willen’ is. Het onderzoek zal het aan het eind van het project zeggen. Wat leveren de verschillende aanpakken op? En wat is het effect op de lange termijn? De resultaten presenteren we tijdens een afsluitend symposium op 1 november 2018. Tijdens het eindsymposium willen we andere instellingen enthousiast maken ook met Wendbaar aan het werk aan de slag te gaan.”



Veerkamp, Voets, Pander, van de Nobelen

Nieuws van de vereniging

Training Aanbesteden

In 2018 worden strakkere en strengere aanbestedingen verwacht omdat de gemeenten na de normale gunningsperiode van vier jaar, deze met twee jaar willen kunnen verlengen. En liefst met nóg een keer twee jaar. Maar hoe schrijf je als zorg- of welzijnsinstelling zo effectief mogelijk in? In februari en maart 2018 organiseert WGV Zorg en Welzijn in samenwerking met Intercoaches een training van drie dagdelen over aanbestedingen. De eerste drie organisaties die zich aanmelden voor deze training ontvangen een gratis quickscan ter waarde van € 500! [Meer informatie & aanmelden](#)

Landelijke Werkdag Zorgpact

Op 6 december jl. vond in Amersfoort de Landelijke Werkdag Zorgpact plaats. Innovatie in zorg en welzijn is door de vele ontwikkelingen in de sector belangrijker dan ooit. Daarvoor is samenwerking tussen het werkveld, onderwijs en overheid cruciaal. Het Zorgpact streeft ernaar om deze samenwerking te versterken. De circa 500 aanwezigen hoorden niet alleen van alles over de resultaten die in drie jaar Zorgpact zijn bereikt; ze gingen vooral aan de slag om de vele innovatieve initiatieven nog een extra zetje te geven. [Meer informatie](#)

Regionale matchtafels en KIEK

WGV Zorg en Welzijn ondersteunt en initieert initiatieven die mobiliteit en duurzame inzetbaarheid onder werknemers stimuleren. Zo organiseren we intersectorale matchtafels in de regio's Achterhoek, Stedendriehoek & Noord-Veluwe en Twente. [Bekijk hier het overzicht van de matchtafelbijeenkomsten in 2018](#). Kijken In Elkaars Keuken (KIEK) is de opvolger van de Dag/Week van de Mobiliteit en BaanBieding. De eerste uitwisselingsronde start in het voorjaar van 2018; de tweede in het najaar van 2018. [Meer informatie over KIEK](#)

Werkplan 2018

In het Werkplan 2018 wordt beschreven waarmee de vereniging volgend jaar aan de slag gaat. De vier programmalijnen en bijbehorende activiteiten worden achtereenvolgens behandeld. De programmalijnen zijn:

1. Strategisch arbeidsmarktbeleid
2. Werven met beleid
3. Kwalificeren voor zorg en welzijn
4. Beleid duurzame inzetbaarheid

Tijdens de Algemene Ledenvergadering op 13 december '17 is het Werkplan 2018 besproken en vastgesteld. [Lees het Werkplan](#)

Geslaagde conferentie 'De medewerker van de toekomst'

Zo'n 270 medewerkers uit het werkveld en onderwijs in zorg en welzijn waren op 7 november jl. aanwezig bij de conferentie 'De medewerker van de toekomst' in het ROC van Twente in Hengelo. Dagvoorzitter George Parker sprak o.a. met Fenna Eefting, John van der Vegt en Doekle Terpstra over het thema van de dag. Daarnaast vertelde bergbeklimmer John van Giels op inspirerende wijze over de parallellen tussen bergbeklimmen en werken in zorg en welzijn. 's Middags konden de deelnemers tijdens drie workshoprondes op interactieve wijze nader kennismaken met innovatieve ideeën en actuele ontwikkelingen in zorg en welzijn en onderwijs. [Meer informatie](#)

Artikel Volkskrant over preventie en duurzame inzetbaarheid

In de eind november verschenen Volkskrant bijlage 'Innovatie in de zorg' staat op pagina 3 het artikel "Preventie en duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker". Dit artikel is geschreven op basis van een interview met Gerard Nederpelt, directeur WGV Zorg en Welzijn en Jan Veldman, directeur Colijn en Partners. [Lees het artikel](#) op pag. 3

Op de hoogte

Directeur-bestuurder Trimenzo kondigt vertrek aan

[Henk Jan van Essen](#) neemt eind februari 2018 afscheid als directeur-bestuurder van de Twentse zorgaanbieder Trimenzo. Hij wordt docent bedrijfskunde aan de Saxion Hogeschool. Van Essen is sinds 1 mei 2012 directeur-bestuurder bij Trimenzo. Daarvoor was hij onder meer lange tijd werkzaam bij zorgorganisatie Carintreggeland in Twente en directeur van woonzorgcentrum Humanitas in Hengelo. De procedure voor het vinden van een opvolger is gestart.

Guido van de Logt treedt aan als CFO van Careyn

De raad van toezicht van Careyn heeft [Guido van de Logt](#) per 1 februari 2018 benoemd als CFO. Hij zal samen met [Marco Meerdink](#) (CEO) de raad van bestuur van de organisatie vormen. Van de Logt is een ervaren bestuurder in de zorg en is momenteel bestuurder van Livio.

MEE NL benoemt Yvon van Houdt tot directeur

Yvon van Houdt wordt de nieuwe directeur van MEE NL. Zij volgt hiermee Mirjam Sterk op en start per 1 februari 2018 met haar werkzaamheden. MEE NL is de coöperatieve vereniging van twintig regionale MEE-organisaties.

Loes Kater benoemd als lid raad van toezicht Vanboeijen

Vanboeijen heeft [Loes Kater](#), bestuurder van Zorggroep Raalte en Mien per 1 januari 2018 benoemd als nieuw lid van de raad van toezicht. Naast Kater treedt [Evelyn Finnema](#) per 1/1/18 toe tot de raad van toezicht en vertrekt [Wieteke Beernink](#) uit de raad. Daarmee bestaat de raad van toezicht van Vanboeijen in totaal uit zes leden.

Henk Kamp nieuwe voorzitter raad van toezicht ZGT

Oud-minister van Economische Zaken Henk Kamp is 1 november jl. gestart als voorzitter van de raad van toezicht van Ziekenhuis Groep Twente (ZGT). Kamp is de opvolger van Paul te Riele, die in juli 2017 is afgetreden vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn. Op 22 november jl. is Henk Kamp benoemd als voorzitter van de branchevereniging ActiZ.

Deel raad van toezicht Zorgspectrum Het Zand teruggetreden

Voorzitter [Ivo Matser](#), [Anne van der Heyden](#) en [Gerard de Goede](#) van de raad van toezicht van Zorgspectrum Het Zand leggen hun functie neer vanwege de vastgelopen relatie tussen de raad van toezicht en de Ondernemingsraad.

Matser en Van der Heyden hebben half oktober hun functie neergelegd en De Goede stopt vanaf 1 januari 2018. Zorgspectrum Het Zand is op zoek naar drie nieuwe leden, zodat de raad van toezicht weer snel op de vereiste sterkte van vijf personen wordt gebracht.

Nieuwe voorzitter raad van toezicht Frion

Sjef Czyzewski is op 21 september jl. toegetreden tot de raad van toezicht van Frion. Hij heeft de voorzittersrol overgenomen van [Ad Akkerman](#) die afscheid nam vanwege het verstrijken van zijn zittingstermijn.

Nieuwe naam voor Zorggroep Raalte

Met ingang van 1 januari 2018 zal Zorggroep Raalte officieel overgaan op de naam ZGR. Met de slogan 'thuis in het hart van Salland met welzijn, wonen en zorg' presenteren zij zich als zorg- en welzijnsorganisatie voor de Sallandse senior.

Suggesties voor deze rubriek kunt u mailen naar communicatie@wgvzorgenwelzijn.nl.

Het volgende nummer
in uw mailbox
ontvangen?



WGZ Zorg en Welzijn

**Abonneer
u gratis!**



"Samen klaar voor een
flexibele arbeidsmarkt."



"Digitale leeromgeving voor
zorg en welzijn heeft de
toekomst."



"De Achterhoek
heeft een enorme potentie."



"Verpleegkundigen,
thuishulpen of ambtenaren
hebben allemaal innovatieve
kracht."

Colofon

Het BestuurdersMagazine is een uitgave van WGV Zorg en Welzijn en verschijnt vier keer per jaar. Het magazine richt zich op bestuurders, managers en beleidsmakers van zorg- en welzijnsinstellingen, overheid en onderwijs in Overijssel en Noord- en Oost-Gelderland.

Aan deze editie werkten mee

Redactie en ontwerp: Carolien Brouwer en Liesbeth de Wild

Fotografie: Joris Buijs, Christian van der Meij

Illustratie: Edo Draaijer Studios

Techniek: El Niño ICT

Tekstschrijvers: Gitta

Montanus, Annette Toonen, René Zonneveld, Melinde Bussemaker, Carolien Brouwer, Gerard Nederpelt, Jenny Nijeboer

WGV Zorg en Welzijn

info@wgvozorgenwelzijn.nl

www.wgvozorgenwelzijn.nl

088 255 66 50

Altijd op de hoogte blijven?

▣ [Volg ons @WGVZorgWelzijn](#)

[Word lid van de groep: WGV Zorg en Welzijn](#)

[Meld u gratis aan voor dit magazine](#)

