

"De vergrijzing en het daarmee samenhangende personeelstekort, dat is hét grote probleem"

Stralende da..

Vergrijzing grootste zorg

Leer- & Ontwikkelhu..

Regio Zwolle investeert in Human Capital

Ontwikkelkracht van de mbo-student

IK ZORG. wil vooroordelen wegnemen

Goed imago werkt bij personeelstekorten

Nieuw bestuurslid aan het woord

Wendbaar aan het werk

Update SectorplanPlus en RAAT

Nieuws van de verenigi...

Op de hoog...

Stralende dag

Prinsjesdag was een mooie dag. De zon scheen, de mensen straalden en de koning kon melden dat er ruimte is om te investeren. In onderwijs, zorg, veiligheid, infrastructuur, defensie, cultuur, erfgoed en ga zo maar door.

Het lijkt een beetje op 'dansen op de vulkaan'. Het pensioenstelsel kraakt, de arbeidsmarkt piept, de internationale politieke ontwikkelingen baren zorgen. Het is maar goed dat we niet weten hoe dicht we soms langs de afgrond gaan. We merken het pas als het mis is.

Het vertrouwen in de politiek daalt. Daar staat tegenover dat we veel vertrouwen hebben in elkaar, in onze instituties, verenigingen en stichtingen. Noem een thema en geheid is er wel een actie-, of werkgroep mee bezig. We moeten het per slot van rekening samen doen.

Het dalende vertrouwen in de politiek is misschien het eerste bewijs dat het omzien naar elkaar terrein wint. De overheid is niet meer alom vertegenwoordigd en lost niet alle problemen op. Dat moeten we zelf doen. Een goede overheid helpt burgers daarbij. Niet door voor te schrijven, maar door dingen mogelijk te maken. Willem Elsschot schreef het al: "Tussen droom en daad staan wetten in de weg, en praktische bezwaren." Het zou mooi zijn als de overheid ons in staat stelt dromen waar te maken. Minder wetten en regels, meer visie en leiderschap; dat helpt ook de sector zorg en welzijn verder.

NB: Traditiegetrouw heeft het bureau van RegioPlus de miljoenennota doorgenomen en een overzicht gemaakt van alle relevante beleidsmaatregelen voor zorg en welzijn. Deze zijn per ministerie geïnventariseerd en samengevat in de [RegioPlus Prinsjesdag-memo 2018](#).

"Het zou mooi zijn als de overheid ons in staat stelt dromen waar te maken"

Vergrijzing grootste zorg

Nu de gemeenteraadsverkiezingen achter de rug zijn en de colleges gevormd, dringt zich de vraag op hoe het ervoor staat met de zorg in gemeenten. WGV Zorg en Welzijn vroeg het twee wethouders.

Wat is in hun werk de komende jaren de grootste uitdaging? Zonder lang nadenken volgt het antwoord. De vergrijzing, zeggen de wethouders Ilse Saris (Winterswijk, 29.000 inwoners) en Mathijs ten Broeke (Zutphen, 47.522 inwoners). Die zal gevolgen hebben voor de vraag naar zorg - die stijgt - en het aanbod van zorgpersoneel op de arbeidsmarkt - dat is onvoldoende. Er zal een steeds grotere mismatch ontstaan, voorzien beiden.

Op uitnodiging van WGV Zorg en Welzijn treffen de twee elkaar in het gemeentehuis van Winterswijk. Ten Broeke (28 jaar) is net aangetreden als wethouder Wmo voor de SP, Saris (43 jaar) is acht jaar wethouder voor het CDA, met in portefeuille maatschappelijke participatie, zorg en jeugd.

Ten Broeke: "Onlangs nog heeft een bestuurder van een grote zorg-organisatie in onze gemeente alarm

geslagen over de vergrijzing en het daarmee samenhangende personeelstekort; dat is hét grote probleem. Met deze werkgever en een aantal andere organisaties proberen we nu gezamenlijk een plan te maken voor de langere termijn, maar onze macht om bij te sturen is beperkt", beseft de wethouder.

Nooit alleen

"Je kunt het als gemeente nooit alleen", stelt Saris. "Op initiatief van WGV Zorg en Welzijn en zorgaanbieders hebben wij hier samen met het Graafschap College (ROC) en andere gemeenten de handen ineengeslagen."

Partijen hebben afgesproken dat organisaties personeel niet bij elkaar 'wegkapen'. Ze proberen zo veel mogelijk mensen te interesseren voor een beroep in de zorg, vooral degenen die 'aan de kant van de arbeidsmarkt' staan. "Om mensen aan te trekken en te houden, is een gemeente nodig die aantrekkelijk is om in te wonen. Dat betekent investeren in onder meer bereikbaarheid en cultuur," vertelt Saris.

Ten Broeke: "Het behoud of aantrekken van mensen speelt bij ons minder. Zutphen krimpt niet zo hard."

Zutphen ziet zich op dit moment vooral geconfronteerd met financiële tekorten op de taken (Wmo, Participatiewet en de jeugdzorg) die per 2015 zijn overgeheveld van rijk naar gemeenten - vele miljoenen. De gemeente heeft een bevolking met gemiddeld een lager inkomen waardoor de behoefte aan (zorg-)voorzieningen groter is, legt Ten Broeke uit.

Investeren in preventie

De gemeente zit nu 'middenin' de discussie over hoe alles te financieren. Aan de gemeenteraad is net een begroting voorgelegd waarbij op allerlei posten wordt bezuinigd om zo de kosten voor de zorg te dekken. "Als mensen recht hebben op zorg, moet een gemeente daarin voorzien", vindt Ten Broeke. Als SP-wethouder voelt hij nadrukkelijk die plicht. "Ik zit er bovenop."

"De vergrijzing en het daarmee samenhangende personeelstekort, dat is hét grote probleem"

Saris: "In de rest van de Achterhoek zie ik ook tekorten. In Winterswijk vallen die mee. Winterswijk en andere gemeenten in de Achterhoek hebben - naar het Deense Esbjerg-model - geïnvesteerd in de ondersteuning van vrijwilligerswerk en mantelzorgers, in preventie en een gezonde leefstijl, met de bedoeling de betaalde zorg in de greep te houden." Ze vervolgt: "Preventie is voor ons belangrijk. We denken er problemen mee te voorkomen. Samen met scholen en maatschappelijke organisaties bekijken wij nu hoe we ervoor kunnen zorgen dat mensen straks niet meer van generatie op generatie arm zijn, hoe we ouders kunnen helpen bij de opvoeding."

Hoge verwachtingen

Ten Broeke erkent dat Zutphen in de voorbereiding op de overheveling van rijkstaken die slag (inzetten op vrijwilligerswerk en mantelzorg) heeft gemist. "En de uitvoering van de Participatiewet lag gezamenlijk bij de gemeenten Lochem en Zutphen. Zo hadden we er te weinig greep op. Dat gaan we veranderen. Ook zijn we bezig de huishoudelijke zorg anders te organiseren." De wethouder heeft hoge verwachtingen van de onlangs opgerichte werknemerscoöperatie voor thuiszorg. Die groeit snel, volgens hem.

Abonnementstarief Wmo 'onzalig idee'

Wethouders Saris en Ten Broeke zijn bezorgd over het plan van het kabinet voor een abonnementstarief van 17,50 euro per vier weken voor iedereen die Wmo-zorg nodig heeft, ongeacht inkomen of gebruik.

"Een onzalig idee", vindt Saris. "De groep met een hoger inkomen regelt nu veel zelf en maakt geen aanspraak op Wmo-geld. Als dit plan doorgaat, voorzien wij vanuit deze groep een toeloop op de Wmo. Dat is de bijl aan de wortel van de betaalbaarheid van ons systeem." Ten Broeke: "Het rijk grijpt in op ons maatwerk."

Het kabinet wil met het abonnement stapeling van zorgkosten voorkomen. Het verwacht toename van het gebruik en heeft daarmee rekening gehouden bij de raming van de kosten. De wethouders zien andere oplossingen.

Leer- & Ontwikkelhuis

De sector zorg & welzijn staat aan de vooravond van de vierde industriële revolutie; de digitalisering van de samenleving. Werk wordt anders verdeeld en georganiseerd. Slimmer werken, flexibel organiseren, maar ook anders leren. Hoe pak je dat als werkgever aan?

Met de introductie van het Leer- & Ontwikkelhuis wil WGV Zorg en Welzijn een leerprogramma bieden dat innovatief is en aansluit bij de snel veranderende samenleving en de vraag van leden. Binnen het Leer- & Ontwikkelhuis wordt kennis online, blended en interactief overgedragen. Deelnemers kunnen op elk gewenst moment starten. Met de expedities Dynamische personeelsplanning en Strategisch leren gaat het Leer- & Ontwikkelhuis van start. Op den duur zullen andere modules, bijvoorbeeld vanuit Duurzame Inzetbaarheid, worden toegevoegd.



Expeditie Dynamische personeelsplanning

Doelgroep: HR-professionals, zorgmanagers, beleidsondersteuners en directie. Organisaties die anders kijken, denken en doen zijn beter in staat om met toekomstige ontwikkelingen mee te bewegen doordat ze steeds tijdig anticiperen. Het doel van de expeditie is dat deelnemers het fundament leggen voor een dynamische en duurzame personeelsplanning. [Lees hier meer over de expeditie Dynamische personeelsplanning.](#)

Expeditie Strategisch leren

Doelgroep: HR-professionals, zorgmanagers, praktijkopleiders, leermanagers en directie in de zorg. Tijdens de expeditie Strategisch leren onderzoekt u wat het belang is van strategisch leren en ontwikkelen, in combinatie met de toegevoegde waarde van het mensgericht organiseren van leren. Het doel van de expeditie is dat deelnemers na afloop in staat zijn om voor hun eigen organisatie toekomstgerichte leerplannen te ontwerpen en realiseren. [Lees hier meer over de expeditie Strategisch leren.](#)

Voor beide expedities geldt:

- Een digitale intake, voorafgaand aan de expeditie, zorgt ervoor dat het opleidingsprogramma daadwerkelijk aansluit bij de behoefte van de organisatie.
- Ten behoeve van de inbedding van het geleerde in de organisatie, is er voor iedere deelnemende organisatie voor 1 deelnemer en 4 ambassadeurs - voor de duur van 1 jaar - toegang tot de E-academy.
- Er is een contactdag (dagdeel) en er zijn 2 webinars (30-60 minuten).
- Er is voor iedere deelnemer 2 uur coaching op afstand mogelijk.

De E-academy voor de expedities Dynamische personeelsplanning en Strategisch leren start op 1 oktober 2018. De E-academy is onderdeel van het Leer- & Ontwikkelhuis van WGV Zorg en Welzijn en wordt uitgevoerd in samenwerking met HR2025. [Meer informatie & aanmelden.](#)



WGV Zorg en Welzijn

Regio Zwolle investeert in Human Capital

Niets doen is geen optie. Dan komt de economie in Zwolle, in de regio en in heel Nederland piepend tot stilstand wegens gebrek aan personeel. In zorg en welzijn is de situatie al nijpend. “En niet alleen daar. Ik weet van een grote voertuigenproducent dat ze niet alle opdrachten meer aannemen, omdat ze geen mensen hebben om het werk te doen. Dat tekort is een bom onder de economie.”

Voor Manon Koldewijn, programma-manager a.i. Arbeidsmarktregio / Werkbedrijf regio Zwolle, is het duidelijk. “Er is een Deltaplan nodig. Hoe houden we de mensen die we hebben, hoe zetten we ze optimaal in, hoe krijgen we iedereen aan het werk?”

Veertien miljoen

Er is veertien miljoen euro beschikbaar om in de regio Zwolle aan de slag te gaan. Er wordt aan de drie hoofdpijlers beschikbaarheid, wendbaarheid en inclusiviteit gewerkt. Dit onder de titel Human Capital. Die veertien miljoen is bijeen gebracht door allerlei belanghebbende partijen. Twintig gemeenten, drie provincies, onderwijsinstellingen en een groot aantal bedrijven investeert in het vraagstuk.

Via de landelijke subsidiestroom Regio Deals is een verdubbeling van dit bedrag aangevraagd. Of dat extra geld er ook komt, aan die voorspelling waagt Manon Koldewijn zich niet. “Er zijn tientallen projecten ingediend en of ons plan gehonoreerd wordt, geen idee.” Ze verwacht in november te horen of het budget wordt verdubbeld.

Vooroplopen

Ze weet dat de personeelstekorten in zorg en welzijn voorop lopen. “De vergrijzingsgolf slaat hard toe en mensen verlaten organisaties. Ook holt de sector zichzelf uit doordat er steeds meer parttimers werken. Je ziet dat ook in het onderwijs. Nu heeft een kind twee en soms drie juffen in de week. Dat was vroeger toch ondenkbaar! In de zorg zie je die versnippering ook. Als al die mensen meer uren zouden werken, heb je een deel van het probleem opgelost.”

Innovatie en automatisering bieden mogelijkheden, ook in zorg en welzijn. “Maar zonder mensen lukt dat niet. Het valt of staat steeds weer met mensen.” Het doel van Human Capital is om wat er aan arbeidskracht is zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten.

Het is de bedoeling om mensen, die niet werken, aan de slag te helpen. Mensen die wel werken, moeten dat zo goed en bestendig mogelijk kunnen doen. "Weerbaar en wendbaar met werkzekerheid", zo omschrijft Manon Koldewijn het.

Sectoren centraal

Werknemers, studenten en werkgevers zijn allemaal even belangrijk in de aanpak. De sectoren staan centraal. Koldewijn is, als het gaat om de sector zorg en welzijn, blij met de RAAT-plannen (Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten). "Daarmee worden al goede stappen gezet; zorg en welzijn is wat dat betreft een luxesector. Daar wordt niet meer alleen gekeken naar de eigen organisatie, maar gezocht naar samenwerking. Het is een gezamenlijk probleem dat je ook gezamenlijk op moet lossen."

Ze kent genoeg onderwerpen waar winst te behalen valt. "Neem het aannamebeleid voor mbo'ers. Dat is er niet. Er is een gebrek aan begeleiding. Als je dat niet oplost, mis je kansen, mis je nieuwe mensen in je sector."

Op tal van terreinen zal actie moeten worden ondernomen. Inmiddels is een aanjaagteam aan de slag. "René de Vent is aan het inventariseren waar de vraag ligt, wat organisaties zelf kunnen en waar ze de regio voor nodig hebben. De Vent is oud-wethouder van Hardenberg en zet zijn grote netwerk in voor dit werk."

Manon Koldewijn hoopt van harte dat er geld uit de Regio Deals komt. "En is dat niet zo, dan gaan we net zo goed aan de slag. We moeten wel. Als we niets doen, loopt alles vast."

"Met het aannamebeleid voor mbo'ers valt winst te behalen"

Tekort belemmert economische groei

Eén op de drie werkgevers in de regio Zwolle geeft aan een personeelstekort te ervaren. Bij organisaties in zorg en welzijn is de nood zelfs hoger en ook de inhoud van het werk verandert. Dit tekort aan mensen belemmert economische groei. Human Capital wil iedereen laten meeprofiteren van de kansen op werk. Inclusiviteit, wendbaarheid en weerbaarheid staan centraal.

Met een Regionaal Ontwikkelings-fonds is het doel om in vijf jaar tijd vijf tot tien procent van alle werkenden te scholen. Er moeten jaarlijks vijfhonderd tot duizend extra trajecten komen. Die werkwijze wordt ontwikkeld voor mensen die te maken krijgen met grote veranderingen in wat er in hun bedrijf of sector van ze gevraagd wordt. De aanpak richt zich op werkenden en werkzoekenden.

Ontwikkelkracht van de mbo-student

Dit voorjaar is voor bestuurders een symposium georganiseerd rondom het thema 'Mbo vakmanschap: Het kloppend hart van de zorg'. Inmiddels hebben de 8 samenwerkende ROC's en WGV Zorg en Welzijn opnieuw de handen ineengeslagen voor de organisatie van een vervolg: een creatieve inspiratiedag voor werkbegeleiders, docenten en opleiders op vrijdag 16 november.

Het praktijkveld in de zorg is continu in beweging. Veranderende wensen van cliënten, nieuwe technologische ontwikkelingen én demografische veranderingen zorgen voor constante dynamiek. De studenten die op de verschillende ROC's worden opgeleid, staan te popelen om hun kennis en geleerde vaardigheden in de praktijk te brengen bij de zorgorganisaties.

"Het symposium is een creatieve inspiratiedag voor werkbegeleiders, docenten en opleiders"

Ze willen graag met de zorginstellingen meedenken en helpen bij het verder vormgeven aan de bovenstaande ontwikkelingen. In de praktijk blijkt dit niet zo eenvoudig. Dit gegeven heeft tot de volgende centrale vraag geleid: "Hoe kunnen we de ontwikkelkracht van de mbo-student in de zorg nóg beter inzetten?"

Om te komen tot antwoorden op deze vraag gaan de deelnemers op 16 november aan de slag met een 'Innovation Experience' in samenwerking met studio Why. Dit is een unieke methode waar we de deelnemers graag kennis mee willen laten maken. 'Design thinking' leert je hoe je vraagstukken (challenges) op een verrassende wijze kunt benaderen, waardoor er ruimte komt voor oplossingen die in eerste instantie niet voor de hand liggen. Men werkt in teamverband samen, krijgt masterclasses over 'Dutch Design thinking' en inspiratieshots over diverse onderwerpen. Dit alles in een energieke, creatieve setting. Het wordt een dag waar veel geleerd wordt en waarin de deelnemers samen oplossingen gaan bedenken voor de centrale vraag.

Om het kader en de thematiek helder te hebben, komt Laurent de Vries, directeur van Viattence, aan het begin van de inspiratiedag vertellen over zijn ervaringen. Laurent heeft passie voor studenten en Viattence loopt voorop in de branche. Een betere start van de dag is niet denkbaar!

Meedoen?

Via hetkloppendhartvandezorg.nl kunt u zich aanmelden. De inspiratiedag wordt gehouden in Theater Orpheus in Apeldoorn en aan deelname zijn geen kosten verbonden.



IK ZORG. wil vooroordelen wegnemen

“Echt hartstikke mooi en belangrijk werk hoor, maar niets voor mij.” Het is een veelgehoorde uitspraak over werken in zorg en welzijn. En dat vooroordeel moet overboord, want in de sector zijn de komende jaren vele nieuwe professionals nodig. Dit najaar start daarom de campagne IK ZORG., die als doel heeft om de veelzijdigheid van zorg en welzijn voor het voetlicht te brengen.

Hoe? Managing director Jeroen van den Brink en strategy director Tom Peeters (foto links), vanuit reclamebureau Publicis betrokken bij het ontwikkelen van IK ZORG., geven een kijkje achter de campagneschermen. “Het is tijd voor een coming-out van de zorgsector.”

Sommige campagnes staan zelfs jaren later nog bij iedereen op het netvlies. Misschien wel het bekendste voorbeeld: ben je geschikt of ongeschikt? Van den Brink werkte destijds met Publicis aan de Defensiecampagne. Hij noemt diverse redenen voor het succes. “We gebruikten geen scheurende tanks of laag overvliegende straaljagers, maar beelden die herkenbaar waren. Zo konden mensen zich ermee

identificeren,” vertelt hij. Je krijgt de pot mayonaise niet open? Ongeschikt. Eindeloos twifelen tussen een bami- en nasischijf? Ongeschikt. Douchen met ijskoud water? Geschikt. Het enthousiasme voor de campagne bij Defensiemedewerkers was misschien wel doorslaggevend voor het succes. “De campagne werd intern zeer sterk gedragen,” aldus Van den Brink. “Defensiemedewerkers zijn per definitie geschikt en daar waren ze trots op. Zij waren de belangrijkste ambassadeurs.”

Veelzijdige sector

Iedereen wilde geschikt zijn voor Defensie. Dat is knap aan de campagne, vindt communicatiestrateg Peeters: ook wie niet geïnteresseerd was in een baan bij Defensie, wilde zich kwalificeren. En daar ligt precies de uitdaging voor de zorg- en welzijnssector. “Hier is het eigenlijk tegenovergesteld. Veel mensen hebben het gevoel dat de zorg niets voor hen is.” Peeters heeft gemerkt dat deze opvatting vaak op weinig is gebaseerd. Op negatieve berichtgeving, vooroordelen, een vaag gevoel. Onterecht, volgens Peeters. “Zorg gaat ook om techniek, om leiderschap. Zorg is ook modern.”

Dat vooroordeel wegnemen en de veelzijdigheid van de sector laten zien, is het doel van IK ZORG. “Met het tonen van beroepstrots kunnen we vooroordelen wegnemen. Het is tijd voor een coming-out van de zorgsector: ik zorg óók!”

Word geen kameleon

IK ZORG wil mensen interesseren voor de sector zorg en welzijn. De huidige hoogconjunctuur zorgt ervoor dat veel branches momenteel naarstig zoeken naar nieuw personeel. Waarom zouden mensen dan kiezen voor een baan in zorg en welzijn? Peeters vindt de beweging naar betekenisvol werken hoopvol. “Daarin heeft de zorg een streepje voor.”

Wanneer belangstellenden voor zorg en welzijn zich melden, willen individuele organisaties deze geïnteresseerden vervolgens aan hen binden. Van den Brink en Peeters hebben enkele tips om dit succesvol aan te pakken. Goed weten wie je bent als organisatie en waar je voor staat: dat is volgens Van den Brink het allerbelangrijkst. “In de bestuurskamer zal iedereen zeggen dat jouw organisatiewaarden bekend zijn en worden gedeeld. Maar vindt de medewerker op de gang dat ook? Dat is de uitdaging. Als je dat op orde hebt, kun je mensen aantrekken en bij je houden.”

Daarbij moet je dicht bij jezelf blijven als organisatie. Een valkuil is namelijk het tegenovergestelde. “Dat je denkt: dit is wat de doelgroep wil, dus dit zijn we.” Zo word je een kameleon, zegt Van den Brink. “En je werft mensen die niet bij je organisatie passen. Dan ben je verder van huis.”

Peeters ziet in de nieuwe campagne een kans voor zorg- en welzijnsinstellingen. “Bij IK ZORG staan nadrukkelijk de mensen centraal en niet de organisaties,” stelt hij. “Dat kun je verder doorvoeren. Vraag als top meer aan je medewerkers. Hoe kunnen we geïnteresseerden meer laten zien van de praktijk? Daar hebben ze vast goede ideeën over. De organisatie en medewerker zijn samen aan zet.”



Landelijke campagne IK ZORG.

Verschillende partijen vanuit de zorg- en welzijnssector starten samen met het ministerie van VWS vanaf het najaar 2018 een landelijke publiekscampagne, getiteld: ‘IK ZORG.’

In deze campagne staan mensen centraal die werken in de sector zorg en welzijn. Deze zomer zijn in alle provincies verhalen & portretten van zorg- en welzijnsprofessionals opgehaald. In onze regio hebben in totaal 40 enthousiaste medewerkers vanuit 15 verschillende zorg- en welzijnsinstellingen meegedaan, te weten: Elver, Azora, Trias jeugdzorg, Trajectum, Vogellanden, Zonnehuisgroep IJssel-Vecht, Carinova, Sutfene, Markenheem, De Noorderbrug, Riwis Zorg & Welzijn, Ambiq, Avelijn, Mediant en Estinea.



Goed imago werkt bij personeelstekorten

De tekorten op de arbeidsmarkt bedreigen een goede zorgverlening. En dat geldt ook voor slecht functionerende werknemers. Meer aandacht voor het functioneren zorgt voor betere zorg én een beter imago. Een verhaal over werven met goed werkgeverschap.

Medewerkerstevredenheid

Uit onderzoeken komt steevast naar voren dat medewerkers heel tevreden zijn over hun inhoudelijke werk, maar veel minder met hun werkgever. Eén van de oorzaken is dat er te weinig gestuurd wordt op functioneren. "Waarom zou ik nog zo m'n best blijven doen, als het slechte gedrag van mijn collega toch niet wordt afgestraft?"

"Als er goed gestuurd wordt op functioneren zijn de opbrengsten fenomenaal"

Belonen van goed gedrag, driedubbele winst

En gelijk hebben ze. Slecht gedrag wordt onvoldoende afgestraft en goed gedrag te weinig beloond. En hier zit een grote kans! Als er goed gestuurd wordt op functioneren zijn de opbrengsten fenomenaal. De 'goeden' zien hun inzet beloond en zullen langer blijven (1). Zij zorgen daarnaast voor een lagere personeelsbehoefte, door een meer efficiënte dienstverlening (2). En zij dragen bovendien een positief beeld van de organisatie uit, wat het gemakkelijker maakt om te werven (3).

Straf disfunctioneren af

Blijf dus ook in tijden van krapte werken aan functioneringstrajecten. Ook bij zelfsturing. Schakel verbetercoaching in bij disfunctioneren en neem afscheid als het niet meer samen gaat. De (financiële) pijn daarvan wordt ruimschoots goed gemaakt met het veel betere imago.

Hanze advocaat is gespecialiseerd in arbeidsrecht in de zorg. WGV Zorg en Welzijn heeft een [samenwerkingsovereenkomst](#) met Hanze advocaat op grond waarvan er een gratis helpdesk en kortingstarieven van toepassing zijn.

Weer helemaal b(l)ij in het Arbeidsrecht

Op 13 november a.s. verzorgt Hanze advocaat in samenwerking met WGV Zorg en Welzijn een masterclass over alle actualiteiten in het arbeidsrecht. Deze masterclass zit inmiddels vol. U kunt zich alleen nog aanmelden voor de wachtlijst. [Meer informatie.](#)

Topadvocaten in de zorg

Frans Landstra is genomineerd voor de landelijke verkiezing van topadvocaat in de zorg. Eind november wordt duidelijk of hij het ook geworden is.



Advertorial

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 hervorming	➔
Afslagen van belastingen	➔
Voorzitter van de Landelijke Vereniging van 1 jaar	➔
Debat: De sector: Nederland 20 de eeuw	➔
Het Zorgwetboek Plus	➔
Nieuw bestuurlijk kader voor de sector	➔
Conclusie 2014	➔
Nieuw van de werkveld	➔
Eg de regio	➔

Uw zorgcollectief in beeld

COLIJM & PARTNERS

Dementiezorg en ABC

abc99
Met de juiste kennis en kunde
voor een succesvolle praktijk

Nieuw bestuurslid aan het woord

De leden van WGV Zorg en Welzijn hebben afgelopen voorjaar een nieuw bestuurslid gekozen: Heidi de Bruijn, lid van de raad van bestuur bij Carintreggeland.

"Ik was zelf niet bij die vergadering," merkt ze op, "maar er was kennelijk geen bezwaar tegen mijn kandidatuur. Overigens heb ik tot vandaag nog geen bestuursvergadering meegemaakt, dus eigenlijk moet het voor mij allemaal nog beginnen."

"Met zo'n bestuursfunctie haal je natuurlijk extra werk op je schouders," realiseert De Bruijn zich, "maar ik vind dat je binnen de regio als bestuurder een verantwoordelijkheid hebt voor met name de arbeidsmarkt in de zorg. We hebben hier bij Carintreggeland eind 2017 onze handtekening gezet onder het Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten (RAAT) Twente. De werkgeversvereniging is hierin ondersteunend en faciliterend, maar men zegt heel terecht ook: pak je verantwoordelijkheid en trek die kar. Ik vond dat ik dat dan ook maar moest gaan doen."

De inkt van de handtekeningen onder RAAT Twente was nog niet droog, toen VWS bekendmaakte dat de zorgkantoren

een centrale rol gaan spelen bij het verdelen van de extra gelden, die de overheid beschikbaar stelt voor de verpleeghuizen. Om de komende jaren aanspraak te kunnen maken op financiële middelen, moeten instellingen in de ouderenzorg een - goed onderbouwd - plan maken en dat indienen bij het zorgkantoor in de regio. Als je die plannen niet waarmaakt, moet je terugbetalen. De Bruijn: "Dat wil natuurlijk niemand, maar het kan gebeuren als je inzet op een x-aantal fte extra, maar ze in de praktijk niet kunt vinden. En dat kan best, want we vissen natuurlijk allemaal in dezelfde vijver."

In gezamenlijkheid optrekken

De hele kwestie rond de arbeidsmarkt gaat ons nog jaren bezighouden", stelt De Bruijn. "Het is de kunst om daar in gezamenlijkheid in op te trekken. Nu krijgt de intramurale ouderenzorg extra gelden, met name voor het aantrekken van medewerkers (85% van het totale budget, red.). Maar de grootste personele problemen zijn te verwachten in de wijkverpleging, omdat mensen langer thuis wonen. De zorgvraag van mensen thuis wordt daardoor ook steeds complexer. De vraag is of daar extra gelden voor komen.

"Er is nog veel te doen op het gebied van beeldvorming van de zorg"

We moeten kijken wat we binnen de regionale actieplannen en binnen de werkgeversvereniging kunnen leren van de ontwikkeling in de verpleeghuizen en wat we kunnen gebruiken voor de andere sectoren."

"Een goed voorbeeld van hoe je samen iets voor elkaar kunt krijgen, vind ik [Allyoucanlearn](#). Het platform moet nog meer vorm krijgen, maar het idee van gezamenlijk werken aan het leren en trainen van medewerkers spreekt me aan. Als individuele organisatie krijg je zoiets nooit gerealiseerd. En we moeten af van het idee dat je opleidt voor je eigen club, of voor alleen maar de ouderenzorg."

Func tiedifferentiatie

De Bruijn: "Om de personele druk te verlichten, zullen we anders moeten denken en veel meer aan func tiedifferentiatie moeten doen. Het verdrietige is dat er afgelopen jaren juist veel mensen uit de zorg zijn gestapt. Die werken nu in een winkel en het is maar de vraag of we die weer kunnen bewegen terug te komen.

We moeten daarom ook andere doelgroepen aanboren, zoals zij-instromers, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en verzorgenden niveau 1 en 2. Afgelopen jaar hebben we bijvoorbeeld 40 sociaal pedagogisch werkers opgeleid tot IG-verzorgende. Die combinatie is heel mooi, zo krijgt welzijn een prominenter plek en daar zijn cliënten erg bij gebaat."

"Het zou goed zijn als WGV Zorg en Welzijn hierin ook faciliterend of aanjagend kan zijn. Zo is er nog veel te doen op het gebied van beeldvorming van de zorg. De kunst is om het hele RAAT-verhaal als bestuurders goed van de grond te krijgen. Je bent het met elkaar eens dat je er samen aan moet werken, maar dan begint het pas. Wie zet de eerste stap? Er moet wel iets gebeuren. Dat vind ik persoonlijk een grote uitdaging."

"De hele kwestie rond de arbeidsmarkt gaat ons nog jaren bezighouden"

Heidi de Bruijn

Drs. Heidi de Bruijn (Assen, 1963) vormt samen met Jeroen Kleinjan sinds ruim twee jaar de raad van bestuur van Carintreggeland. Zij is haar carrière gestart als wijkverpleegkundige en heeft vervolgens voornamelijk in leidinggevende functies binnen de ouderen- en gehandicaptenzorg gewerkt. Voor zij toetrad tot de raad van bestuur bij Carintreggeland was zij twee jaar bestuurder in het speciaal onderwijs, bij de Koninklijke Auris Groep. Na de afgelopen twee jaar gependeld te hebben tussen haar woonplaats Zoetermeer en Carintreggeland in Twente, is zij nu neergestreken in Nijverdal.

Carintreggeland is een van de grotere organisaties in Twente. Met ruim 4.000 medewerkers en 3.000 vrijwilligers biedt Carintreggeland persoonlijke zorg aan cliënten thuis en op intramurale locaties. Het uitgangspunt is bijdragen aan Waardevol Leven van cliënten. Iedere dag.

Wendbaar aan het werk

Wendbare werknemers zijn duurzamer inzetbaar!

Hoe kunnen werkgevers én werknemers er samen voor zorgen dat medewerkers in zorg en welzijn met plezier en in goede gezondheid hun pensioen-gerechtigde leeftijd halen?

Deze vraag stond centraal in twee ESF projecten Wendbaar aan het werk. In totaal zijn 26 zorginstellingen hiermee aan de slag gegaan. Het ene project met de focus op goed werkgeverschap en het andere op goed werknemerschap.

Enkele cijfers vanuit het werknemersproject (14 deelnemende organisaties):

- Ingevulde behoeftepeilingen: 3.773
- Ingevulde vitaliteit zelfscan: 530
- Deelname vitaliteitsgesprekken: 17
- Deelname zelfleiderschapstrainingen: 70 groepen, ruim 580 deelnemers
- Deelname evenementen: 208



13 organisaties namen deel aan het werkgeversproject. Het programma bestond uit verschillende organisatiebrede scope sessies die resulteerden in visie- en beleidsdocumenten. Vervolgens vond er een leiderschapsprogramma plaats, bestaande uit: transformationele leiderschapstrainingen, inzetbaarheidsgesprekken en intervisiebijeenkomsten.

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen heeft binnen deze projecten een wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd; 1 november worden de resultaten gepresenteerd. Alvast een tipje van de sluier: **wendbare werknemers zijn duurzamer inzetbaar!**

Ook zo benieuwd naar de resultaten en de ervaringen van de deelnemende organisaties? [Meld u snel hier aan, er zijn nog een paar plekken vrij.](#)

Wat: Conferentie Wendbaar aan het Werk

Wanneer: 1 november 2018

Waar: Gelredome, Arnhem

Vervolg: [Wendbaar aan het werk plus](#)

Gezien het enthousiasme over en het succes van Wendbaar aan het werk zijn we nu bezig

met de voorbereidingen voor het aanvragen van een nieuwe ESF subsidie voor een vervolgproject: Wendbaar aan het werk plus.

Wendbaar aan het werk Plus wordt modulair opgebouwd. Het idee is dat er modules worden aangeboden voor medewerkers, leidinggevenden en teams; voor zowel organisaties die willen starten met duurzame inzetbaarheid als voor organisaties die hier al mee bezig zijn en verdieping zoeken.

Wilt u op de hoogte worden gehouden van een mogelijk nieuw project? Neem dan contact op met Marloes Damhuis, projectleider Wendbaar aan het werk: m.damhuis@wgzorgenwelzijn.nl.



Marloes Damhuis

Update SectorplanPlus en RAAT

Vóór de zomer sloot de inschrijving voor het tweede tijdvak van het SectorplanPlus. Net als vorig jaar, bij het eerste tijdvak, was sprake van grote belangstelling.

Alle organisaties die voor het eerste tijdvak subsidie hebben aangevraagd, zijn inmiddels geïnformeerd over het voor hen gereserveerde subsidiebedrag. Na ondertekening van de projectovereenkomst, waarin rechten en plichten zijn vastgelegd, heeft men toegang tot het 'portal' en kunnen de documenten die noodzakelijk zijn voor de verantwoording worden ingevoerd. De overeenkomsten voor de projecten in het tweede tijdvak gaan binnenkort de deur uit.

Koppeling RAAT

"Er is een belangrijk verschil tussen het eerste en tweede tijdvak", vertelt Gerard Nederpelt, directeur WGV Zorg en Welzijn. "Voor het tweede tijdvak moesten werkgevers namelijk per arbeidsmarktregio aanvragen. Daarmee wordt de koppeling aan de voortgang van het betreffende Regionale Actieplan Aanpak Tekorten (RAAT) nadrukkelijk gelegd. In het eerste tijdvak werd van organisaties gevraagd de doelstellingen van RAAT te onderschrijven.

In het tweede tijdvak zijn zij ook aanspreekbaar op hun bijdrage aan de realisering van de doelstellingen van RAAT." Een logische stap volgens Nederpelt. "Als in een regio wordt geconstateerd dat er iets moet gebeuren om ook in de toekomst kwaliteit te kunnen bieden, mag ook verwacht worden dat men - naar vermogen - bijdraagt aan de acties die nodig zijn." De minister van VWS is van plan de voortgang van de uitvoering van de regionale actieplannen te betrekken bij de besluitvorming over de vaststelling van de hoogte van de subsidie aan werkgevers voor scholingstrajecten in het kader van het tweede en volgende tijdvakken van het SectorplanPlus.

Investeren in opleiding

Het SectorplanPlus biedt werkgevers de mogelijkheid om extra te investeren in de opleiding van nieuwe beroepskrachten. Daarnaast is ruimte gecreëerd om boventallige medewerkers om te scholen voor functies in de primaire zorg. Ook trainingen en opleidingen die bijdragen aan een oplossing van het tekort aan gekwalificeerde werk- en stagebegeleiders zijn subsidiabel.

Nederpelt: "Voor Oost-Nederland geldt dat werkgevers afgelopen jaren behoorlijk zijn blijven investeren in de opleiding van nieuwe vakkrachten. De tekorten zijn daardoor minder dramatisch dan in andere delen van het land, terwijl behoorlijk is ingetekend op het SectorplanPlus. Dat betekent dat het mogelijk moet zijn om de tekorten in de regio in een snel tempo in te lopen."

"RAAT is niet alleen gericht op 'meer', maar ook op 'anders'. Juist op dat vlak wordt hard gewerkt. Of het nu gaat om verbrede leerpaden, wijkleercentra, deeltijdvarianten, het hybride leren of nieuwe praktijkroutes; op alle vlakken is er beweging. Lijnen worden korter, onderling begrip neemt toe en men spreekt en begrijpt elkaars taal. Sterker nog: men spreekt dezelfde taal."

Ook qua opleidingsrendement scoort de regio niet slecht. Dat betekent niet dat het niet beter kan. Daarin is maatwerk noodzakelijk. Kansen zien en benutten, daar gaat het om.

"Lijnen worden korter, onderling begrip neemt toe en men spreekt en begrijpt elkaars taal"

Beeldvorming & imago

Hoewel de belangstelling voor zorg- en welzijnsopleidingen nog behoorlijk is, is het noodzakelijk – zeker in gebieden waar sprake is van een sterke ontgroening – om aandacht te schenken aan beroepsbeeldvorming. Het lespakket 'Aan JOU hebben we wat', dat beschikbaar is gesteld aan de scholen in het voortgezet onderwijs, levert daaraan een bijdrage. Dit lespakket wordt binnenkort uitgebreid met een module gericht op het thema 'zorg en techniek'. De landelijk te starten beeldvormingscampagne 'IK ZORG.' zal via nog in te richten regionale contactpunten belangstellenden verder moeten helpen. Ook hier wordt gestreefd naar een sluitende aanpak, al moge duidelijk zijn dat zoiets niet vanaf vandaag op morgen geregeld is.

Een deel van de oplossing van de dreigende personeelstekorten zal gevonden moeten worden in de inzet van techniek. Inzet van technologie leidt veelal tot meer zelfstandigheid en eigen regie van patiënten/cliënten, kan het werk lichter maken en kan voorkomen dat een beroep op beroepskrachten gedaan moet worden. Hierdoor kan de groeiende behoefte aan medewerkers worden afgeremd. Ook op dit vlak zijn in de verschillende regio's initiatieven genomen.

Commissie 'Werken in de Zorg'

De minister van VWS heeft onlangs de commissie 'Werken in de Zorg' ingesteld. Deze commissie bestaat uit vijf leden: Doekle Terpstra (voorzitter), Anja Schouten, Paul Rullmann, Peter van Driel en Marjolein ten Hoonte. De opdracht van de commissie luidt: 'Monitor en stimuleer de kwaliteit en voortgang van de Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten' (en andere initiatieven gericht op 'meer, beter, anders'). Deze commissie zal ook de regionale actieplannen in het werkgebied van WGV Zorg en Welzijn beoordelen en partijen in de regio adviseren.

De minister gebruikt deze adviezen om te beoordelen of het noodzakelijk is partijen in een regio aan te zetten tot meer actie. De commissie is voornemens de eerste gespreksronde – gepland in de maand november – te gebruiken om zich een beeld te vormen van de uitgangssituatie in de verschillende regio's.

Nieuws van de vereniging

Resultaten enquête Duurzame Inzetbaarheid

Afgelopen juli hebben we gevraagd naar de wensen en behoeften van onze leden op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De uitkomsten geven ons mooie handvaten voor het opstellen van het jaarplan 2019. We kijken gelijk wat we dit jaar nog in gang kunnen zetten. Wilt u meer weten over de resultaten van deze enquête? Lees dan het [nieuwsbericht](#) op onze website.

Nieuwe thema artikelen op Arbeidsmarkt in beeld

Als kennisknooppunt vinden we het belangrijk om beleidsmakers in onze regio van relevante arbeidsmarktinformatie te voorzien. Dit doen we o.a. via het online dashboard '[Arbeidsmarkt in beeld](#)'. Onlangs hebben we hierop drie nieuwe thema artikelen gepubliceerd met als titels "[Demografie en de sector zorg en WJK](#)", "[Inzicht in mobiliteit zorg en WJK](#)" en "[Onderwijs in beeld](#)".

Uitbreiding lespakket

De voorbereidingen voor uitbreiding van het lespakket '[Aan JOU hebben we wat](#)' met een module over zorg & technologie zijn in volle gang. Dit najaar ontvangen de scholen, die het lespakket hebben aangevraagd, de uitbreiding.

Sterk Beroepsonderwijs Zorg en Welzijn

Hoe houden we het beroepsonderwijs sterk in tijden van krimp, lerarentekorten en snelle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt? Op vrijdagochtend 12 oktober 2018 vindt in de Achterhoek de bijeenkomst 'Sterk Beroepsonderwijs Zorg en Welzijn' plaats. Deze bijeenkomst gaat over het verbeteren van de aansluiting (v)mbo met het werkveld zorg en welzijn. [Meer info & aanmelden](#).

Blogs

Misschien heeft u er al één gelezen. Sinds deze zomer wordt er circa eens per maand een blog gepubliceerd over een actueel onderwerp, geschreven door één van onze medewerkers. De nieuwste blog heeft als titel "[Medewerkers duurzamer inzetbaar door 'Wendbaar aan het werk'?](#)" en is geschreven door Marloes Damhuis, beleidsmedewerker Duurzame Inzetbaarheid.

Vlogtraining 'Van interne trots naar extern werven'

Wie kan het beste vertellen over het werk in zorg en welzijn? De medewerkers zelf natuurlijk! Dit najaar start de vlogtraining 'Van interne trots naar extern werven'. Medewerkers uit zorg en welzijn krijgen in 5 sessies een opleiding tot volwaardig vlogger

en 3 afgemonteerde vlogs. Tijdens een informatiebijeenkomst op 8 oktober informeren we geïnteresseerden over het vlogtraject. [Meer informatie](#).

Sterk in je Werk wegens succes verlengd

Met persoonlijk loopbaanadvies zoveel mogelijk mensen kansen bieden voor leren en werken in zorg en welzijn, in de eigen regio; dat is het doel van het landelijke project 'Sterk in je werk, zorg voor jezelf'. Inmiddels hebben ruim 10.000 deelnemers zich aangemeld voor loopbaanondersteuning. Dit succes was aanleiding om het project door te laten lopen. Geïnteresseerden in loopbaanondersteuning vinden meer informatie op [sterkinjewerk.nl](#).

Uitbreiding matchtafels

WGV Zorg en Welzijn ondersteunt en initieert initiatieven die mobiliteit en duurzame inzetbaarheid onder werknemers stimuleren. Door de organisatie van intersectorale matchtafels verbinden wij organisaties die samen willen werken aan een betere balans op de arbeidsmarkt. Op 2 oktober '18 vindt de matchtafelbijeenkomst voor de tweede keer in de regio Zwolle plaats. [Meer informatie over de matchtafels](#).

Op de hoogte

Sensire verwelkomt nieuw lid raad van bestuur

[Renée Wilke](#) gaat per 1 oktober aan de slag als lid van de raad van bestuur van Sensire. Samen met [Maarten van Rixtel](#) gaat zij het collegiaal bestuur vormen van de organisatie.

Noorderbrug benoemt interim-bestuurder

De raad van toezicht van De Noorderbrug heeft [Jeltje Schraverus](#) met ingang van 1 oktober als interim-bestuurder benoemd. Gezien de groeiende complexiteit van de zorgsector is Schraverus aangetrokken om de huidige bestuurder [Marianne van der Harten](#), die sinds 2009 leiding geeft aan De Noorderburg, bij te staan.

Bestuursvoorzitter stapt op bij Ziekenhuisgroep Twente

[Ton Ruikes](#) vertrekt aan het eind van het jaar bij de Ziekenhuisgroep Twente (ZGT). Hij gunt het ziekenhuis, dat in financieel opzicht een moeilijke tijd doormaakt, een nieuwe bestuursvoorzitter met een frisse blik. Ruikes maakt al zes jaar deel uit van de raad van bestuur, waarvan de laatste twee jaar als voorzitter. De raad van toezicht gaat op zoek naar een opvolger.

Frion-bestuurder stapt over naar Maeykehiem

Maeykehiem heeft [Trijn van der Meulen](#) per 1 oktober benoemd tot bestuurder. Zij volgt bij de Friese organisatie voor mensen met een verstandelijke beperking interim-bestuurder [Raymond van Zoelingen](#) op. Van der Meulen is nu nog bestuurder bij Frion.

Bestuurder Dimence wordt voorzitter

[Herma van der Wal](#) is de nieuwe voorzitter raad van bestuur van de Dimence groep. Zij volgt [Ernst Klunder](#) op, die per 1 oktober naar 's Heeren Loo verhuist. Van der Wal is sinds 2008 werkzaam als bestuurder bij de Dimence Groep. Dimence verwacht dat begin 2019 de raad van bestuur weer voltallig is.

Twee bestuursleden Zorggroep Sint Maarten vertrekken

[Anneke Bouwmeester](#) en [Frits Nicolai](#) zijn teruggetreden als leden van de raad van bestuur van Zorggroep Sint Maarten. Hun visie en kwaliteiten sluiten niet meer goed aan bij de fase waarin de organisatie zich op dit moment bevindt. Begin 2017 traden Bouwmeester en Nicolai toe als bestuurders. Zij vormden samen met [Patricia Bangma](#) de driehoofdige raad van bestuur. Patricia Bangma zal voorlopig de bestuurstaken waarnemen.

Carinova benoemt nieuw lid raad van bestuur

[Jan Griepink](#) is op 1 juli jl. aangetreden als lid van de raad van bestuur van Carinova. Hij is de opvolger van [Leontine Verhoeven](#), die de organisatie per 1 mei verliet. In zijn nieuwe rol zal Griepink, samen met de voorzitter raad van bestuur [Henk van Zwam](#), de ontwikkeling van de organisatie verder vormgeven.

Nieuwe leden WGV Zorg en Welzijn

Sinds 1 januari '18 zijn de volgende 21 zorg- en welzijnsinstellingen lid geworden van de werkgeversvereniging: Cosis, Auti-Start, CareFree Now, ZorgPlus, Gelder Thuiszorg Apeldoorn, Stichting ZON Enschede, Zorgboerderij De Zegger, Carinova, Boerderijcampus, Stichting T.R.A.I., Beter Thuis Wonen Thuiszorg, PerspektieV, Stichting WZCO, Stimenz, Stichting De Passerel, OpWeg Coaching B.V., NL-PSY bv, Stichting Urtica - De Vijfsprong, Werk & Zij - Zorg & Zij, Lang Leve Thuis en Dagelijks Leven bv.

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, Jenny Nijeboer en Liesbeth de Wild

Fotografie: Christian van der Meij, René Zonneveld

Illustratie: The Unemployed Chefs

Techniek: El Niño ICT

Tekstschrijvers: Carolien Brouwer, Gitta Montanus, Gerard Nederpelt, Jenny Nijeboer, Annette Toonen, René Zonneveld

WGV Zorg en Welzijn

info@wgvzorgenwelzijn.nl

www.wgvzorgenwelzijn.nl

088 255 66 50

Altijd op de hoogte blijven?

[Volg ons @WGVZorgWelzijn](#)

[Volg ons op LinkedIn](#)

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