

"Een verrassend grote groep zorgprofessionals blijkt digibeet te zijn"

- Laatste column >
- Innovatie vraagt om digivaardigheid >
- Update RAAT >
- Buiten de sector: Good governance >
- Werk maken van behoud >
- Eerste resultaten uitstroomonderzoek >
- Voordeel werkgever vormt de basis >
- Sturen op behoud van medewerkers >
- Werkplan 2020 >
- Nieuws van de verenigi... >
- Op de hoog... >
- Colofon >

## Laatste column



"Er is een grote roep om leiderschap in de sector zorg en welzijn"

**In je laatste column is het gebruikelijk terug te kijken. Laat ik dat eens niet doen en in plaats daarvan vooruitkijken. Wat staat ons te wachten? Niemand die het weet. 'Het leven is dat wat er gebeurt terwijl je andere dingen van plan was.' Ik weet niet wie het verzonnen heeft, maar ik ben het er deels wel mee eens. Deels omdat ik van mening ben dat we nadrukkelijk keuzes kunnen maken, die onze toekomst bepalen. Eigen regie heet dat.**

Regie voeren is niet hetzelfde als totale controle hebben. Die hebben we namelijk niet, maar we kunnen wel de richting aangeven en het tempo beïnvloeden. Dat vraagt enerzijds richtingsgevoel en een zekere omgevingssensitiviteit, gekoppeld aan een 'drive'. Niet wachten op wat komen gaat, maar zelf tempo maken. Dat vraagt leiderschap. Er is een grote roep om leiderschap in de sector zorg en welzijn. Je kunt het ook anders formuleren. Er is een grote behoefte aan mensen die weten welke kant we op gaan en daarvoor de weg vrijmaken.

Ik maak de weg vrij voor een nieuwe directeur (-bestuurder) in de persoon van Susanne Katus en voorspel dat de vereniging met haar integrale, regionale, (inter)sectorale aanpak op het gebied van arbeidsmarkt en personeelsvoorziening een grote bijdrage zal leveren aan de continuïteit en kwaliteit van zorg en welzijn in Oost-Nederland. Zonder verleden geen toekomst. Over de nabije toekomst leest u meer in dit BestuurdersMagazine. Ik heb wel invloed gehad op de planvorming, maar speel geen rol bij de implementatie. Die eer laat ik aan Susanne.

Fijne feestdagen en wellicht tot ziens bij mijn afscheid op 6 februari.

Gerard Nederpelt  
Directeur WGV Zorg en Welzijn

## Innovatie vraagt om digivaardigheid



**De zorg- en welzijnssector moet doorlopend innoveren om de kwaliteit in de toekomst te kunnen waarborgen, maar ook om de kosten te beheersen. En wie innovatie zegt, zegt tegenwoordig ook digitalisering. e-Health, domotica en slimme oplossingen als de smart diaper, over een tijdje kunnen we niet meer zonder. “Maar dan moeten we wel medewerkers hebben die ermee kunnen omgaan”, zegt Suzanne Verheijden, innovatieadviseur en eigenaar van Buro StrakZ. “En dat is nu niet zo, want een verrassend grote groep zorgprofessionals blijkt digibeet te zijn.”**

Verheijden werkte bij 's Heeren Loo en deed in 2017 onderzoek naar de digitale vaardigheid van medewerkers. “Het gaat om digitale vaardigheden die passen bij je functie. Dat is voor een zorgmedewerker anders dan voor iemand bij de facilitaire dienst, of voor een bestuurder. Maar het digibeet zijn - eigenlijk spreek ik liever van het digitaal starter zijn - komt in alle geledingen voor en bij alle leeftijden. Dat maakt het tot een serieus, organisatiebreed probleem.”

### Ontwijkend gedrag

“Tijdens het onderzoek waren mensen 100% anoniem. Daardoor gaven ze ons ook inzicht in hun vermijdingstactieken,” aldus Verheijden. “Zoals het jarenlang niet zelf bijwerken van het ECD en dit door behulpzame collega's laten doen. Mensen vertonen onwijkend gedrag, schamen zich of verlaten zelfs de zorg. Vaak onder het mom van ‘ik ben de zorg ingegaan om te werken met mensen, niet met computers’. Maar dat wil je natuurlijk niet, juist de zorg kan iedereen goed gebruiken.”

Bij 's Heeren Loo is men naar aanleiding van het onderzoek (in 2019) gestart met de kennissite [digivaardigidezorg.nl](https://digivaardigidezorg.nl) en met het opleiden van digicoaches. Verheijden: “Mensen schamen zich er vaak voor dat hun digitale vaardigheden onvoldoende zijn. Dan is contact daarover met een manager niet aantrekkelijk en kan alleen het idee van een cursus al veel stress oproepen. Ze willen ook drukke collega's niet belasten. Een digicoach is een collega die geduldig is en tijd krijgt om anderen te helpen. Dat voelt veel vertrouwd.”

## Aveleijn digitaal vaardig

Het project is opgepikt door het ministerie van VWS dat graag wilde dat het landelijk werd doorontwikkeld. Suzanne Verheijden is nu programmamanager bij **ECP** en helpt organisaties. Een van de instellingen die met haar in contact kwam, was Aveleijn, dat in 2020 vol op digitale vaardigheden inzet. Susanne Bentvelsen is bestuurder bij Aveleijn en zij vertelt dat zij er zelf achter kwamen dat de digitale vaardigheden in de organisatie achterbleven: "Bij een aantal ICT-vernieuwingen in korte tijd kwam dat aan het licht. Zo bleek bijvoorbeeld de moeizame omgang met applicaties de reden dat administratieve lasten als te hoog worden ervaren. Het werd ons in ieder geval duidelijk dat we iets moesten doen."



*Susanne Bentvelsen*

"We kwamen vervolgens op het spoor van Suzanne Verheijden en met haar hebben we een snelkookpansessie gedaan, oftewel een Plan in 1 dag. We hebben een projectleider aangesteld om de boel in de steigers te zetten en het afgelopen jaar hebben we gebruikt om iedereen intern voor te lichten en om de eerste 20 digicoaches op te leiden. Die komen overigens uit alle hoeken van de organisatie, van het secretariaat tot de zorgmanagers."

"We hebben nu in een van onze locaties een pilot gedaan met een zelfscan," aldus Bentvelsen. "In januari 2020 gaan we organisatiebreed aan de slag en eind januari is dat afgerond. Iedereen moet meedoen (ruim 2.000 medewerkers, red.). Hoewel voor iedereen natuurlijk andere normen gelden, dat hangt af van welke software voor je functie nodig is. Maar we zijn niet van de school 'je mag zelf weten of je meedoet'. We denken dat meedoen noodzakelijk is om je werk goed te doen en dat het je daarbij ook helpt. Nu zijn er misschien mensen die dreigen af te haken en wij denken ze te kunnen behouden als ze goed digitaal vaardig zijn."

## Inspiratiesessies in 2020

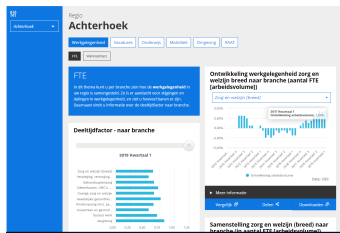
WGV Zorg en Welzijn heeft Digivaardig in de zorg opgenomen als activiteit binnen het jaarplan 2020. Uit de gereserveerde middelen voor dit onderwerp, verzorgt Suzanne Verheijden in 2020 een aantal inspiratiesessies over Digivaardig in de zorg.

Het is daarnaast mogelijk voor organisaties om hulp te krijgen bij een plan voor digivaardigheid. Zo'n dag start met het geven van de benodigde informatie aan bestuurders en management. Verheijden: "Die denken vaak dat het aantal digitale starters in hun organisatie verwaarloosbaar is. Maar ze zien snel dat dat een verkeerde inschatting van de werkelijkheid is. Er wordt een plan gemaakt en dat wordt in de middag getoetst met (zorg)professionals. Aan het eind van de dag presenteren we het plan aan de RvB en bij akkoord kan een organisatie aan de slag."

# Update RAAT

## Dashboard RAAT

Aan het regionale [dashboard Arbeidsmarkt in beeld](#) is het dashboard RAAT voor de regio Oost-Nederland toegevoegd. Het dashboard laat zien wat het resultaat is van diverse inspanningen die gepleegd worden in het kader van de Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten. Bekijk de dashboard RAAT van de vier arbeidsmarktregio's: [Achterhoek](#) - [Regio Zwolle](#) - [Stedendriehoek & Noord-Veluwe](#) - [Twente](#)



## Commissie Werken in de Zorg

In oktober vonden de bestuurlijke voortgangsgesprekken tussen gespreksdelegaties uit de vier arbeidsmarktregio's in Oost-Nederland en de commissie Werken in de Zorg plaats. De gespreksdelegaties bestonden uit afgevaardigden van zorgorganisaties, gemeenten, onderwijsinstellingen en zorgkantoren.

De insteek van de commissie is om vanuit de doelen van het Actieprogramma Werken in de Zorg, te kijken naar de voortgang die in de regio's geboekt wordt om de arbeidsmarktproblematiek terug te brengen.

De commissie adviseert over te nemen stappen, helpt mee om goede praktijken te identificeren en te delen en om knelpunten en ontwikkelvragen te signaleren en te agenderen. In het gesprek stonden de voortgang, kansen en uitdagingen over de arbeidsmarktproblematiek in de zorg- en welzijnssector in Oost-Nederland centraal.

De gesprekken hebben geleid tot een advies op maat met een aantal regiospecifieke aanbevelingen. Het advies van de commissie kunnen de regio's gebruiken bij de uitwerking en verwezenlijking van de ambities. Het advies per regio kunt u [hier](#) downloaden.

### Regio Achterhoek

De regio Achterhoek is op haar eigen wijze aan de slag met de arbeidsmarktproblematiek. De urgentie wordt gevoeld en samenwerking in plaats van concurrentie staat op de voorgrond. Partijen vinden elkaar in de gezamenlijke ambitie om kwalitatief goede zorg te leveren.

### Aanbevelingen:

- Het stellen van concrete doelen op de regionale actielijnen.
- Het opstellen van een concrete innovatieagenda voor de regio.
- Eerder in gesprek gaan met medewerkers en hen te blijven betrekken, hiermee werken aan behoud.
- Vanuit goed werkgeverschap inspelen op de ZZP trend.

### Regio Stedendriehoek Noord-Veluwe

De commissie ziet een regio waar de bestuurlijke betrokkenheid rondom het arbeidsmarkt vraagstuk nog grotendeels georganiseerd moet worden. De urgentie wordt zeker gevoeld en vanuit de werkgeversorganisatie zijn ook diverse verkenningen uitgezet om de specifieke regionale opgaven scherp te krijgen.

Wat positief opvalt in de regio is dat vanuit het hbo wordt aangegeven dat de beweging naar 'meer samen' zeker wordt gevoeld. Bovendien doen studenten tijdens hun opleiding veel meer activiteiten binnen de zorgorganisaties dan voorheen. De rendementen van de hbo- en mbo-opleidingen zorg & welzijn liggen boven het landelijk gemiddelde.

# Update RAAT

Met Allyoucanlearn heeft de regio een toonaangevende onderwijsinnovatie dichtbij die veel potentie heeft op het gebied van het initieel onderwijs en het leven lang ontwikkelen. Met de, samen met de regio Achterhoek georganiseerde actie IkweetRAAT.nl, krijgen zorgprofessionals een platform om met elkaar ideeën te bedenken, te delen en elkaar te inspireren.

## Aanbevelingen:

- Geef met RAAT invulling aan een nieuwe werkelijkheid.
- Ziekteverzuim als gezamenlijk actiepunt.
- Sociale en technologische innovatie versnellen.
- Ervaring over sectoren delen met een andere ordening van de zorg.

## Regio Twente

De Commissie ziet een regio waar de bestuurlijke betrokkenheid groot is en er is een natuurlijke regionale eenheid met als insteek 'samen staan we sterk'. Het IZO-platform valt positief op. Dit komt van oorsprong vanuit de ouderenzorg, maar het is nu een sector breed platform met bestuurders van instellingen die verandering in de zorg willen bereiken.

Ook het talentenhuis 'House of skills' waarbij de insteek naar potentiële werknemers is 'we hebben een baan voor je, maar we weten alleen nog niet welke', viel positief op.

## Aanbevelingen:

- Maak de ambitie van de regio concreet in termen van resultaten.
- Grijp gericht in op uitstroom, de achterdeur moet op slot.
- Benut de kennis en ervaring van onderwijsinstellingen op het gebied van (zorg)technologie.
- Ga in gesprek over kwaliteit en beschikbare personeelscapaciteit.

## Regio Zwolle

De commissie ziet een regio waar al langer breed over diverse sectoren heen wordt samengewerkt aan het optimaliseren van de regionale arbeidsmarkt. Bij de realisatie van het RAAT wil men zoveel mogelijk aansluiten bij de huidige bestuurlijke netwerken. Een 'coalition of the willing' is in ieder geval energiek bezig met de speerpunten iedere medewerker op de juiste plek en een leven lang ontwikkelen.

Positief is de goede infrastructuur voor een brede samenwerking, 'Gelukkig werken Regio Zwolle' (loopbaanwinkel) en de opbrengsten van de samenwerking met het onderwijs.

## Aanbevelingen:

- Meer expliciet maken hoe de regio bijdraagt aan de doelstellingen van Werken in de Zorg.
- Behouds- en mobiliteitsagenda.
- Versterken bestuurlijke betrokkenheid bij technologische innovatie.
- Werken vanuit een mobiliteitsagenda.



# Update RAAT

## Ik weet RAAT

Er zijn meer dan 200 ideeën binnengekomen om de personeelstekorten in de sector aan te pakken. Dat is een geweldig resultaat! Op 11 december zijn de 9 beste ideeën verkozen tot prijswinnaars van **Ik weet RAAT**. Iedere winnende inzender heeft €10.000 ontvangen om het idee uit te voeren. Een laatste waardecheque is gereserveerd voor 20 indieners van ideeën die de indieners zelf kunnen uitvoeren in de organisatie. Hiervoor krijgen zij een leertraject. Het bekendmaken van de winnaars gebeurde tijdens een inspirerende bijeenkomst vol plezier. Dagvoorzitter was Sabine Uitslag. Zij heeft met haar PEP talk een heuse energyboost gegeven. Het improvisatiegezelschap van Cindy Pittens heeft gezorgd voor een feest van herkenning en Tommie -in de zorg- Niessen heeft iedereen weer trots laten zijn op het vak.



*Een van de prijswinnaars*

## RAAT van Advies Oost

Met de Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten werken we aan het terugdringen van de tekorten in de sector zorg en welzijn. Vanuit de vier arbeidsmarktregio's is gestart met één adviesraad van zorgprofessionals uit alle branches van zorg en welzijn. De adviesraad denkt mee en adviseert over veranderingen die nodig zijn in zorg en welzijn. Op 30 september was de start van de RAAT van Advies Oost.

De RAAT van Advies Oost bestaat uit mensen die afkomstig zijn uit verschillende werkvelden en beroepsgroepen. Benieuwd naar wie dit zijn? U ziet het [hier](#).

De invloed en betrokkenheid van zorgprofessionals bij het oplossen van arbeidsmarktproblemen is belangrijk. Door het instellen van de RAAT van Advies Oost willen we de bewustwording bij zorgprofessionals vergroten en gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen. Bovendien hopen we goede ideeën op te halen.



*Leden RAAT van Advies Oost*

## Buiten de sector: Good governance

**De tijden dat het goed kunnen lezen van de jaarcijfers de essentie van het toezichthouderschap bepaalde, zijn voorbij. Marianne Luyer, bestuursadviseur van het Nationaal Register in Den Haag dat zich bezighoudt met commissarissen en toezichthouders, vertelt het een ieder die het wil horen. “Je bent niet meer die functionaris, je bent die mens. Wie ben jij, wat zijn je waarden? Als je het hebt over good governance moet je een visie hebben, vul je de kloof tussen de regels, het systeem en de praktijk. Dat vergt moed, dat is spannend.”**

Van oudsher organiseren Nederlanders zichzelf. “Ondernemende mensen begonnen een weeshuis, een school, een armenhuis. Dat is de kern van hoe het eigenlijk nog steeds gaat. Alleen is in de loop der jaren het toezicht op afstand komen te staan. Als je in de Raad van Toezicht van een school zat, kenden de leerkrachten en de ouders je niet meer. Dat verandert nu. Er wordt een actieve betrokkenheid bij alles wat er om ons heen gebeurt gevraagd.”

### Kern en bedoeling

De kern en de bedoeling van de organisatie zijn essentieel, wat haar betreft. “De maatschappelijke opdracht staat centraal. Daarvoor is het nodig dat je snapt hoe de samenleving is en hoe die reageert.” De voorbeelden van hoe het niet moet liggen, vindt ze, voor het oprapen. “Denk maar aan de Vestia’s, de Rochdales, de salarissen van bestuurders in zorg en welzijn. Waar het niet goed gaat, komt het in de media en dat raakt je organisatie. Klanten lopen weg en je imago verslechtert.”

Terug naar die passie van de burgers die in oude tijden het maatschappelijk middenveld zelf organiseerden, dat bepleit Luyer. “Die betrokkenheid is uniek in de wereld. Burgers zijn in Nederland op allerlei manier actief betrokken, het verenigingsleven is hier enorm. Het goed organiseren van het benutten van die betrokkenheid is de uitdaging in good governance.”





## Wachtlijst

Waar sta je voor, waarom doe je dit werk? Het zijn vragen die ze geregeld aan toezichthouders stelt. "Wie ben ik en wat kom ik brengen? Dat moet iemand zichzelf afvragen. Maak een agenda voor de komende vier jaar waarin je stelt wat je wilt bereiken. Ik ken GGZ-instellingen en woningcorporaties zonder wachtlijst, terwijl het anderen niet lukt. Ik krijg vaak te horen; daar kunnen we niets aan doen. Maar je bent toch een GGZ-instelling om mensen te helpen, niet om wachtlijsten te coördineren? Het kan anders. Misschien niet voor alle instellingen, maar het gemak waarmee bestuurders zich van verantwoordelijkheid ontslaan, vind ik onterecht."

Vertrouwen generen en de organisatie en het werk dienen, zijn kenmerken van de veranderende positie van het toezicht. "Ik merk in gesprekken en de workshops die ik geef dat mensen dat spannend en moeilijk vinden. Je brengt jezelf mee en een standaardaanpak is niet voorhanden. Het is steeds weer maatwerk. Maar behalve spannend en moeilijk is het ook leuk en zingevend."

## Boardroom dynamics

Aandacht voor 'boardroom dynamics' is een andere trend die Marianne Luyer signaleert. "Er komt steeds meer oog voor de samenstelling van het team. Welke mensen maken samen een goed team, wat is de onderstroom en hoe voorkom je tunnelvisie?"

Als het specifiek over zorg en welzijn gaat, valt haar op dat de onafhankelijkheid van het toezicht nogal eens te wensen overlaat. "Tot mijn verbazing kom ik geregeld mensen tegen met meerdere petten op. De directeur van het ziekenhuis die in de RvT van de werkgeversvereniging zit, die dan weer gelden verdeelt voor onder andere dat ziekenhuis. Mijn advies is, scheid die belangen! Het ons kent ons, dat is geweest. Als je transparant en integer wilt zijn, moet je dat waarmaken. Als er iets speelt, moet je écht kunnen aantonen dat je onafhankelijk opereert. En steeds weer is die centrale vraag: voor wie en wat zit ik hier?" "Tot mijn verbazing kom ik in zorg en welzijn geregeld mensen tegen met meerdere petten op"

## Zorg dat je aansprakelijkheid goed regelt

Veel zorg- en welzijnsorganisaties denken dat ze de aansprakelijkheid goed hebben geregeld. Marianne Luyer, bestuursadviseur van het Nationaal Register in Den Haag, komt echter geregeld de voorbeelden tegen waar dat niet het geval is.

"Realiseer je dat je als bestuurder hoofdelijk aansprakelijk kunt zijn. Je doet het in je vrije tijd voor bijvoorbeeld een organisatie waar twintig, dertig miljoen in omgaat. Daar ben je, als het niet goed geregeld is, niet voor verzekerd. Je bent, als het mis gaat, hooguit voor de advocaatkosten gedekt. En die aansprakelijkheid zie je steeds vaker spelen. Zorg dat het goed belegd is, zorg dat je zeker weet dat je geen risico loopt."

# Werk maken van behoud

**Organisaties die zich willen inzetten voor het behoud van medewerkers, de inzetbaarheid van medewerkers willen vergroten en talent optimaal willen benutten, kunnen veel baat hebben bij deelname aan het project Wendbaar aan het werk. Annet de Lange is bij het project betrokken en licht toe wat dit project uniek maakt.**

Prof. Dr. Annet de Lange, o.a. bijzonder hoogleraar Succesvol ouder worden op het werk aan de Open Universiteit, neemt een berg aan ervaring mee. Vanuit haar werk, maar ook vanuit het vorige project Wendbaar aan het Werk, waaraan ze als onderzoeker was verbonden. "Het is een werkelijk uniek project. Zo veel partijen die tegelijkertijd van elkaar kunnen leren! Tijdens de periode dat het project loopt, staan er vijf lerend netwerkbijeenkomsten gepland, geleid door lectoren en onderzoekers. De interne projectleiders van de 35 deelnemende organisaties komen samen om te leren. Eerst komt een stukje theoretische kennis aan bod, in de vorm van gastsprekers. Daarna volgt een interactief deel via de Wereldcafé-methode. Daarmee zijn we in staat de hele groep in de dialoog te betrekken. We delen relevante wetenschappelijke kennis, maar zullen met elkaar ook onze belangrijkste geleerde lessen en knelpunten bespreken. De 'lessons learned' staan centraal."

## Inzicht met bedrijfsscan duurzame inzetbaarheid

Annet ontwikkelde een speciale bedrijfsscan duurzame inzetbaarheid. "Je meet hiermee op HR-niveau hoe de organisatie ervoor staat. Dit kan heel snel met de quickscan, of breed met de uitgebreide variant. We meten het kennisniveau, de houding en het gedrag op de verschillende interventieniveaus, waardoor we scherp krijgen wat de situatie is en welke interventies dus het grootste effect zullen hebben. Je ziet dat in sommige organisaties al heel veel instrumenten aanwezig zijn rondom duurzame inzetbaarheid en binnen andere nog weinig tot niets. Na de scan geven wij een advies waarop de organisatie kan doorontwikkelen. Wendbaar aan het werk legt dus bloot waar de ontwikkelmogelijkheden van een bedrijf liggen. De praktische ervaringen in combinatie met de wetenschappelijke onderbouwing brengen een organisatie verder en geven procesgerichte kennis van zaken."

## Aanpak tekorten en uitstroom

"Op die manier is Wendbaar aan het werk een waardevol project in de aanpak van tekorten en uitstroom van medewerkers in zorg en welzijn. Ik weet zeker dat als ik over twee jaar

terugkijk op dit project, ik zal zeggen dat we veel inzichten hebben opgedaan en dat de effecten impact hebben!", besluit Annet de Lange enthousiast.

## Meer informatie

Dankzij bijdragen vanuit het Europees Sociaal Fonds kunt u extra voordelig meedoen. Het project loopt nog tot 24 juni 2021. Op de website [www.wendbaaraanhetwerk.nl/oost](http://www.wendbaaraanhetwerk.nl/oost) krijgt u meer inzicht in de inhoud van het project en kunt u zien welke interventies er ingezet kunnen worden. Voor meer informatie of vragen kunt u contact opnemen met Marloes Damhuis: [m.damhuis@wgvzorgenwelzijn.nl](mailto:m.damhuis@wgvzorgenwelzijn.nl) /

088-2556650.



Annet de Lange

# Eerste resultaten uitstroomonderzoek

**De regionale werkgeversverbanden in de sector zorg en welzijn, verenigd in RegioPlus, hebben samen met onderzoeksbureau Presearch een doorlopend uitstroomonderzoek opgezet. Landelijk doen inmiddels meer dan 250 zorg- en welzijnsorganisaties mee aan het uitstroomonderzoek. Zij hebben toegang tot een eigen online dashboard, waarin ze hun resultaten kunnen benchmarken met andere organisaties in hun branche en regio. Vertrekkende medewerkers ontvangen een link naar de vragenlijst, die ze online en anoniem kunnen invullen.**

Uit de eerste cijfers van het landelijke uitstroomonderzoek blijkt dat van werknemers die vertrekken uit een baan in zorg en welzijn, ruim 80% in de toekomst weer in de sector wil werken. Als belangrijkste reden om te kiezen voor een andere baan geven zij aan een nieuwe stap te willen zetten, hetzij in een nieuwe functie of binnen hun huidige werkzaamheden. Bijna driekwart van de uitgestroomde medewerkers blijft binnen de sector werken.

Daarnaast blijkt dat ruim één op de vier uitstromende werknemers korter dan één jaar in dienst was bij zijn of haar werkgever.

Gevraagd naar datgene wat werkgevers hadden kunnen doen om het vertrek te voorkomen, wijzen uitstromende werknemers met name op een betere communicatie door de leidinggevende en het bieden van meer loopbaanmogelijkheden. Zo'n 40% geeft aan dat de uitstroom slechts in beperkte mate door de werkgever voorkomen had kunnen worden.

Wat opvalt in onze regio t.o.v. de landelijke cijfers, is het verschil in de score op uitdaging in werkzaamheden. In onze regio vinden de respondenten dit veel belangrijker dan landelijk. Daarnaast valt het op dat in onze regio 56% van de respondenten aangeeft dat vertrek voorkomen had kunnen worden.

## Inzet op behoud

Het beperken van uitstroom van werknemers in de zorg- en welzijnssector staat hoog op de agenda. Vanwege de aanhoudende personele tekorten is het belangrijk om niet alleen in te zetten op extra instroom van personeel, maar zeker ook op behoud van huidige medewerkers. Informatie over het wie, waarom en waarheen van vertrekkende medewerkers was tot nu toe nauwelijks beschikbaar.

Met de uitkomsten van het landelijk uitstroomonderzoek kunnen deelnemende organisaties gericht actie ondernemen om de (ongewenste) uitstroom van hun personeel terug te dringen.

## Factsheet

De eerste resultaten van het doorlopende uitstroomonderzoek zijn samengevat in een factsheet. Deze factsheet toont cijfers voor de periode juni t/m september 2019, voor de cliëntgebonden functies, exclusief de branche Kinderopvang (2.091 respondenten). [Bekijk hier de factsheet.](#)

## Meedoen?

In Oost-Nederland kunnen leden van WGV Zorg en Welzijn gratis deelnemen aan het uitstroomonderzoek. Veertig zorg- en welzijnsorganisaties nemen al deel en bijna 800 respondenten hebben de vragenlijst ingevuld. De komende tijd zal het aantal deelnemende organisaties en respondenten verder worden uitgebreid.

Wilt u als organisatie ook meedoen aan het uitstroomonderzoek, meld u zich dan [hier](#) aan. Voor meer informatie of vragen kunt u contact opnemen met Johan Stubbe via 088 255 66 50 of stuur een [e-mail](#).

## Voordeel werkgever vormt de basis



**Organisaties in zorg en welzijn hebben te maken met structurele personeelstekorten en er zijn tal van initiatieven om hier ook buiten de gebaande paden oplossingen voor te vinden. Anderzijds hebben organisaties de (sociale) verantwoordelijkheid om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te steunen. Een methodiek die voor beide een oplossing biedt, is Functiecreatie. Dr. Brigitte van Lierop, eigenaar van Disworks, benadrukt dat Functiecreatie alleen zin heeft als er ook sprake is van waardecreatie.**

“De oorsprong van de methodiek Functiecreatie ligt bij Job Carving, dat onder meer door professor Frans Nijhuis van de Universiteit Maastricht is gestandaardiseerd”, stelt Van Lierop. “Vanuit Disworks heb ik dit opgepakt en verder ontwikkeld tot Functiecreatie: een aanpak waarbij het voordeel voor de werkgever de essentiële basis vormt”.

### [Kijken naar werkprocessen](#)

Van Lierop: “Bij Functiecreatie gaan we heel pragmatisch zoeken naar oplossingen, zodat er voordeel ontstaat voor zowel de werkgever als voor de

mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat lukt niet door simpelweg taken te verzamelen en die in een nieuwe functie te stoppen. Het is ook niet zo dat je alleen eenvoudige taken weghaalt die onder iemands niveau liggen, maar je kijkt meer naar welke taken buiten iemands kernpakket vallen. Je moet daarvoor zorgvuldig naar werkprocessen kijken.”

“Als je taken weghaalt bij de hoger opgeleiden in je organisatie en je maakt van die taken nieuwe functies, dan kun je die vastleggen en kwalificeren. Op die manier kunnen de ROC's daarvoor de opleidingsmogelijkheden bieden. Zo is ook ooit de functie van helpende gecreëerd.”

“Het is feitelijk niet zo ingewikkeld om banen te maken”, stelt van Lierop. “Een voorbeeld is een dagactiviteitencentrum waar verzorgenden niveau 3 werken. Ongeveer een derde van hun werk blijkt uit logistiek-facilitaire werkzaamheden te bestaan. Mensen halen en brengen, borden op tafel zetten, enzovoort. Dan kun je dus op drie medewerkers één nieuwe medewerker van niveau 0 aannemen.”

“Maar de vraag is: sta je als organisatie ervoor open om taken die professionals nu uitvoeren los te koppelen en aan mensen van buiten te geven? De vraag is niet alleen ‘kan het?’, maar ook: wil ik het? En kan ik me over de gebruikelijke vooroordelen heen zetten? Het beste is het als bestuurders hun oor te luisteren leggen bij collega’s die de stap al hebben gemaakt, die laten zien dat het kan.”

### Functiecreatie in de regio

Marjon Riefel is accountmanager bij het WerkgeversServicepunt Achterhoek (WSPA). Zij heeft net haar laatste trainingsdag Functiecreatie bij Disworks achter de rug. “Ik ben één van de laatste collega’s die deze training volgt, de rest van mijn collega’s zijn allemaal gecertificeerd. Functiecreatie is voor ons een belangrijk instrument richting werkgevers die nu geen mogelijkheid zien binnen hun bedrijf voor de inclusieve doelgroep.”

“Als ik kijk naar de ontwikkeling in de zorg- en welzijnssector, dan wordt de behoefte naar nieuwe medewerkers alleen maar groter. Werkzoekenden die om wat voor reden dan ook een afstand hebben tot de arbeidsmarkt, zijn vaak direct beschikbaar. Ze willen graag weer aan de slag, maar kunnen (nog) niet altijd voldoen aan de eisen van de bestaande functies. Dat biedt voor onze regio kansen en mogelijkheden.”

Functies creëren en implementeren doe je niet zomaar. Riefel: “Het gaat pas slagen als er draagvlak is vanuit de organisatie zelf, binnen alle lagen, en als het concept van functiecreatie goed en zorgvuldig wordt geïntroduceerd. Er gaat wat veranderen op de werkvloer en er komen wellicht nieuwe collega’s. Elke verandering is ingrijpend, dat moet je goed voorbereiden.”

Bij functiecreatie wordt begonnen met het afnemen van interviews en observaties van de medewerkers en met deze informatie worden de huidige werkprocessen geanalyseerd. “Het resultaat moet wel substantieel zijn: het moet voor een organisatie wat opleveren,” aldus Riefel. Naast het in beeld brengen van de mogelijkheden, is het ook interessant voor de SROI, Social Return on Investment. In feite sla je dus twee vliegen in één klap.”

Wilt u meer informatie over Functiecreatie? Neem dan contact op met het Werkgeversservicepunt in uw regio. Kijk voor meer informatie op [werk.nl](http://werk.nl)

“Het gaat pas slagen als er draagvlak is vanuit de organisatie”

### Inspiratiebijeenkomst op 13/02/20

Veel talentvolle mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt staan te springen om aan het werk te gaan. Bent u benieuwd hoe u deze talenten kunt inzetten in uw organisatie? Kom dan naar de inspiratiebijeenkomst ‘Alle talenten benutten voor de zorg’ op donderdagmiddag 13 februari 2020 bij MaxX Onderwijs in Neede.

Tijdens de bijeenkomst vertellen collega’s uit de praktijk wat er nodig en beschikbaar is om deze talenten in te zetten binnen uw organisatie. Zorg- en welzijnsorganisaties uit de regio delen hun succesvolle ervaringen en er zijn thematafels waar u vragen kunt stellen, uitdagingen kunt bespreken en samenwerkingen tot stand kunt brengen.

[Klik hier](#) voor meer informatie over deze bijeenkomst en om u aan te melden.

# Sturen op behoud van medewerkers

**Aandacht voor behoud van medewerkers, het vergroten van inzetbaarheid en benutten van talenten is goed werkgeverschap. Maar het sturen op goed werkgeverschap is best ingewikkeld. Het stuur staat binnen veel organisaties gedraaid naar verzuim en uitval, maar minder naar preventie en amplitie (versterken van medewerkers). Gelukkig zijn er wel steeds meer goede voorbeelden onder leden van WGV Zorg en Welzijn.**

## MoDI plus

WGV Zorg en Welzijn maakt werk van inzetbaarheid. Zo kunnen leden gebruik maken van het vitaliteitsinstrument 'Monitor Duurzame Inzetbaarheid plus'. De MoDI plus is ontwikkeld door Bewegen Werkt, Colijn & Partners en WGV Zorg en Welzijn en kan worden ingezet om medewerkers te stimuleren om met hun eigen inzetbaarheid aan de slag te gaan. Deze digitale vragenlijst is wetenschappelijk onderbouwd en gaat in op werkvermogen, werkomstandigheden en leefstijl. Alle deelnemers ontvangen een individueel rapport met een persoonlijk advies.

In het advies zijn ook concrete oplossingen benoemd die beschikbaar zijn in de eigen zorgverzekering. Met het advies kan een deelnemer direct aan de slag.

Wanneer meer dan 15 medewerkers hebben deelgenomen aan de MoDI plus kan een groepsrapport worden gemaakt voor de organisatie. Daarmee wordt duidelijk hoe het gesteld is met de inzetbaarheid en welke onderwerpen aandacht nodig hebben. Op onze [website](#) vindt u meer informatie over de MoDI plus. Hier kunt u zich ook aanmelden om gratis kennis te maken met dit instrument.

**BEWEGEN  
WERKT**

## Inzetten op behoud werkt!

Dat deze aanpak werkt blijkt uit een recent artikel waarin een trendanalyse is gemaakt voor werkvermogen en verzuim ([Plat L. 2019](#)). Binnen zorgorganisatie Liberein hebben 204 medewerkers deelgenomen aan de MoDI in de jaren 2014 t/m 2017. In de periode na de eerste meting zijn teamsessies en individuele vitaliteitsgesprekken aangeboden en was er veel aandacht voor fysieke belasting, employability en balans & ontspanning. De MoDI was een aanjager om deze activiteiten vorm te geven. Het onderzoek laat zien dat het verzuim daalde na de inzet van de MoDI en het aanbieden van gerichte activiteiten op het werkvermogen van individuele medewerkers en teams.

## Korting voor leden

Wilt u de gezondheid en inzetbaarheid van uw medewerkers laten meten door middel van de MoDI en bent u lid van WGV Zorg en Welzijn, dan ontvangt u 25% korting. [Klik hier](#) voor meer informatie.

*Dit artikel is tot stand gekomen in samenwerking met Bewegen Werkt.*

# Werkplan 2020

**In 2020 gaat het nieuwe strategische meerjarenprogramma Samen Regionaal Sterk van start. Tijdens de Algemene Ledenvergadering op 4 december jl. zijn het werkplan en de begroting 2020 goedgekeurd. Wat mag een organisatie van de vereniging verwachten? Het antwoord op die vraag is: op welke wijze denkt u dat de vereniging u kan helpen? De vereniging is een service-organisatie die vooral vraaggestuurd wil opereren.**

De sector zorg en welzijn drijft op de beschikbaarheid en kwaliteit van voldoende adequaat toegeruste vakkrachten. De vereniging is opgericht om werkgevers in de sector in regionaal verband met elkaar te verbinden. Hoe? Door te informeren en adviseren, te agenderen en te faciliteren en soms door 'hands on' te implementeren.

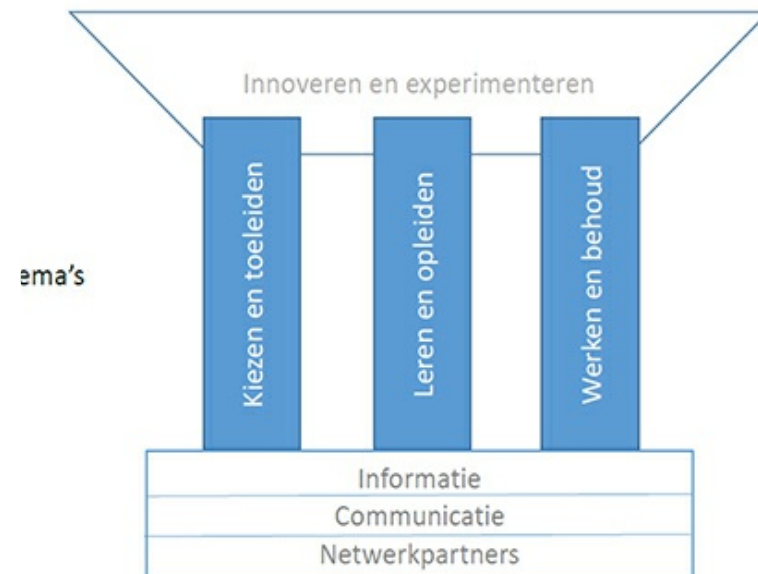
Hoe staat het nu met de personeelsvoorziening? Hoe ontwikkelt de arbeidsmarkt zich? Waar zitten de tekorten? Sorteren ondernomen acties al effect?

Is er een gedeelde visie over de toekomst van de zorg en is ons handelen daarop afgestemd? Om hier antwoorden op te geven, laat de vereniging onderzoek doen en wordt een denktank geformeerd om toekomstscenario's te doordenken op gevolgen voor de arbeidsmarkt.

## Informatie, communicatie & netwerken

Kennis heeft pas waarde wanneer deze bij de juiste persoon terecht komt en wordt gebruikt. Dit raakt de communicatie en netwerkfunctie van de vereniging. Er worden verschillende instrumenten ingezet, o.a. websites, voorlichtingsbijeenkomsten, social media, folders en één-op-één gesprekken. Vanaf 2020 wordt een maandelijkse, verenigingsbrede nieuwsbrief toegevoegd aan de communicatiemiddelen.

De vereniging maakt onderdeel uit van een netwerk en probeert dat netwerk ook verder te activeren door onderlinge verbindingen te stimuleren.



Figuur 1: Schematische weergave beleidsprogramma

De Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten hebben daarin een belangrijke aanjaagfunctie. We continueren de jarenlange samenwerking met de onderwijsinstellingen in de regio en we zetten extra in op de verbinding met gemeenten en zorgkantoren. De uitbouw van de regionale contactpunten vormt voor de werving en toeleiding van geïnteresseerden in zorg en welzijn een speerpunt.

### Kiezen, leren en werken

Bij 'Kiezen en toeleiden' is sprake van een gedifferentieerde aanpak. Het gaat zowel om de beïnvloeding van de beroeps- en studiekeuze van jongeren, als het werven en interesseren van herintreders en zij-instromers. Het instrumentarium is divers: van lespakketten en voorlichting tot individuele adviesgesprekken. Een transparant en actueel inzicht in vraag en aanbod is daarbij cruciaal. ZorgSelect vervult hierin een belangrijke functie.

Bij 'Leren en opleiden' gaat het om de opleiding van nieuwe beroepskrachten en na- en bijscholing van zittend personeel. Gewerkt wordt aan een vervolg op de gemeenschappelijke werkagenda van de vereniging met het onderwijsveld.

Met het 4e tijdvak van het SectorplanPlus

kunnen organisaties extra investeren in de instroom en opleiding van nieuwe medewerkers en in behoud van personeel. Allyoucanlearn, het digitale leerplatform, wordt verder uitgebouwd en we kijken naar de inbedding hiervan. Wijklink en [Digivaardig in de zorg](#) zijn projecten waarbij leren en opleiden nadrukkelijk verbonden worden met 'Werken en behoud'.

Gezondheidsbeleid, vitaliteit en werkplezier zijn speerpunten in het werkplan. Hierover zijn er projecten en activiteiten, deels met steun van zorgverzekeraars, deels gefinancierd vanuit ESF-DI. Het thema Werk & mantelzorg krijgt extra aandacht. Sterk in je werk voorziet in een duidelijke behoefte en wordt voortgezet. KIEK, regionale matchtafels en loopbaanbegeleidingstrajecten dragen bij aan mobiliteit en duurzame inzetbaarheid. Onder de vlag van goed werkgeverschap krijgt het thema arbeidsrelaties aandacht: tegemoet komen aan de wensen van medewerkers, inspelen op veranderende wet- en regelgeving, stimuleren van organisatie-overstijgende samenwerking en uitwisseling. Een deel van de antwoorden op de tekorten is te vinden in technologie, anders werken en door preventie. Dit vraagt nieuwe coalities en een andere manier van kijken. De vereniging ondersteunt en stimuleert dit.

### Uitgelicht

- De vereniging werkt aan de ontwikkeling van een nieuwe governance-structuur
- Anneke Bouwmeester volgt Erna ten Have op in het bestuur van WGV Zorg en Welzijn
- De kantooraccommodatie van de vereniging in Deventer is aangepakt en opnieuw in gebruik genomen
- De contributiebijdrage wordt in 2020 niet verhoogd en gemaximeerd op € 20.000,- per jaar
- In januari neemt Susanne Katus het stokje over van Gerard Nederpelt
- Op 6 februari 2020 neemt Gerard Nederpelt afscheid in DOK H2o in Deventer (vanaf 15.00 uur)

Bekijk [hier](#) het werkplan 2020 en het lees [hier](#) meer over het strategisch programma Samen Regionaal Sterk



# Nieuws van de vereniging

## 25.000 deelnemers Sterk in je werk

Loopbaancoaches van het project 'Sterk in je werk, zorg voor jezelf' hebben in 3 jaar tijd al 25.000 medewerkers in zorg en welzijn geholpen met kortdurend, vrijwillig en vertrouwelijk advies op het gebied van hun carrière. Het project Sterk in je werk wordt gerund door CNV Zorg & Welzijn en RegioPlus, het samenwerkingsverband van 14 regionale werkgeversorganisaties in zorg en welzijn. Op 5 december jl. is de uitgave 'Drie jaar Sterk in je werk; tussenevaluatie 2016-2018' verschenen. Het project Sterk in je werk loopt in ieder geval door tot eind 2021. [Meer informatie](#).



## SectorplanPlus 4e tijdvak sluit op 20/12/19

Heeft u het komende jaar en/of in 2021 scholingsactiviteiten? Maak dan gebruik van de subsidie van SectorplanPlus (SPP). Tot en met vrijdag 20 december kunt u uw aanvraag indienen voor het 4e en tevens laatste tijdvak. Nieuw in het 4e tijdvak is de mogelijkheid om subsidie aan te vragen op behoud van medewerkers. Het vierde tijdvak loopt van 1 januari 2020 tot en met 31 december 2021. Alle opleidingen die starten in deze periode komen in aanmerking voor subsidie. Meer informatie, inclusief het programma van eisen, inspiratiedocument behoud van medewerkers en tips & tricks vindt u op de [website van SectorplanPlus](#).

## Terugblik Masterclass Manon Ruijters: De Lerende Organisatie

Op 8/11/19 gaf Manon Ruijters, hoogleraar Leren, Ontwikkelen en Gedragsverandering (VU) de masterclass 'De Lerende Organisatie' voor managers HRM, managers L&O, opleidingsadviseurs, opleidingsmanagers en onderwijskundigen. Ruijters verdeelde haar bijna twee uur durende masterclass in drie delen: handreikingen om anders te kijken, een quickscan van de lerende organisatie en het inzoomen op een aantal onderdelen. Meer informatie vindt u [hier](#) en klik [hier](#) voor het uitgebreide verslag.

## Mantelzorg: blog & module

Elke maand schrijft een medewerker van WGV Zorg en Welzijn over een actueel onderwerp. Op 26/11/19 verscheen de [blog 'November "Mantelzorg maand"?'](#) van Janny Joosten, waarin ze terugblijkt op de Dag van de Mantelzorg op 10/11 en de heilig verklaarde mantelzorgers St. Nicolaas en St. Maarten. Samen met een aantal andere regionale werkgeversorganisaties is WGV Zorg en Welzijn bezig een module Werk & Mantelzorg te ontwikkelen voor P&O-ers (en andere geïnteresseerden). Meer informatie volgt in het nieuwe jaar.

## Regioteam Werken in de zorg

Op 1 december jl. is het Regioteam Werken in de Zorg van start gegaan. Het Regioteam, onder leiding van Joost Trienekens, zet zich in voor een goede verbinding tussen het ministerie van VWS en de regio's bij het uitrollen van het actieprogramma Werken in de Zorg. Een van de acht adviseurs in het Regioteam is Martine Duenk. Zij heeft als werkgebied Overijssel en Gelderland. Martine was projectleider SectorplanPlus bij WGV Zorg en Welzijn. Per 1 januari 2020 neemt Ton van Soest deze taak van haar over.

# Op de hoogte

## Bestuurder Hanzeheerd vertrekt

[Bouwina Emaus-Schuttel](#), raad van bestuur Hanzeheerd vertrekt per 1 maart 2020. Zij is reeds 25 jaar werkzaam bij Hanzeheerd en heeft aangegeven toe te zijn aan een volgende stap in haar carrière. Sinds 2005 vormt zij de raad van bestuur. Binnenkort start de opvolgingsprocedure.

## Kentalis benoemt nieuw lid raad van bestuur

[Sandra Beuving](#) treedt per 1 maart 2020 toe tot de raad van bestuur van Kentalis. Samen met voorzitter [Oscar Dekker](#) vormt zij dan de raad van bestuur. Beuving heeft na haar opleiding tot psycholoog in haar loopbaan ruime ervaring opgedaan in de publieke sector. Ze werkte als organisatieadviseur en leidinggevende bij onder andere de politie en het middelbaar beroepsonderwijs. Sinds 2013 is zij bestuurder in het primair onderwijs.

## Siza benoemt nieuw lid raad van bestuur

[Jan-Dirk Sprokkereef](#) treedt per 1 februari 2020 toe tot de raad van bestuur van Siza. Sprokkereef is op dit moment directeur van het nationaal programma 'Geweld hoort nergens thuis'. Eerder maakte Siza bekend dat [Rob Hoogma](#) per 1 februari stopt als voorzitter van de raad van bestuur.

Hij gaat zich dan volledig wijden aan het bestuur van Academy Het Dorp. [Julianne Meijers](#) vormt vanaf dat moment samen met Sprokkereef de raad van bestuur van Siza.

## Fusieorganisatie KleinGeluk krijgt één bestuurder

Stichting KleinGeluk gaat vanaf 1 januari 2020 verder met een eenhoofdige raad van bestuur. Bert Blaauw zal vanaf dan als enig bestuurder de organisatie voor ouderenzorg in Apeldoorn gaan leiden. KleinGeluk is op 1 juli 2018 ontstaan uit een fusie tussen De Goede Zorg en De Zorgmensen. Vanwege het fusietraject had de nieuwe organisatie tijdelijk een tweehoofdige raad van bestuur. [Ton Lijten](#) neemt op 1 januari afscheid als voorzitter van de raad van bestuur.

## Viattence benoemt interim bestuurder

Dick ten Brinke is sinds 1 december interim bestuurder bij Viattence. Hij heeft de taken overgenomen van oud-bestuurder [Laurent de Vries](#), die na zes en half jaar de ouderenzorg heeft verruild voor het onderwijs. De Vries is bestuurder geworden bij het Summa College voor MBO opleidingen in de regio Eindhoven. Ten Brinke heeft in het verleden o.a. gewerkt als directeur bij Sensire en als directeur/bestuurder van GGD Noord- en Oost Gelderland.

## Marco van Alderwegen benoemd tot bestuurder van Zonnehuisgroep IJssel-Vecht

De Raad van Toezicht van Zonnehuisgroep IJssel-Vecht heeft bekend gemaakt dat [Marco van Alderwegen](#) voor een periode van drie jaar in de rol van bestuurder verbonden blijft aan Zonnehuisgroep IJssel-Vecht. Van Alderwegen is sinds november 2018 op interim basis de bestuurder van Zonnehuisgroep IJssel-Vecht.

## Nieuwe voorzitter raad van toezicht MST

[Peter den Oudsten](#) is benoemd als voorzitter van de raad van toezicht van het Medisch Spectrum Twente (MST). De oud-burgemeester van Enschede volgt [Frans van Vught](#) op, die na een periode van tien jaar op 1 januari 2020 zijn functie neerlegt. Den Oudsten was van 2005 tot 2015 burgemeester van Enschede. Dezelfde functie vervulde hij aansluitend in Groningen.

## Nieuwe leden WGV Zorg en Welzijn

Sinds eind september is Curess lid geworden van de werkgeversvereniging. De vereniging heeft momenteel 178 leden.

*Suggesties voor deze rubriek kunt u mailen naar [communicatie@wgvzorgenwelzijn.nl](mailto: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: René Zonneveld

Illustratie: The Unemployed Chefs

Techniek: El Niño ICT

Tekstschrijvers: Cassandra Brinkman, Carolien Brouwer, Gitta

Montanus, Gerard Nederpelt, Kees der Weduwe, Liesbeth de Wild, René Zonneveld

## **WGV Zorg en Welzijn**

[info@wgvzorgenwelzijn.nl](mailto:info@wgvzorgenwelzijn.nl)

[www.wgvzorgenwelzijn.nl](http://www.wgvzorgenwelzijn.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](#)