



Susanne Katus in gesprek met Jan-Willem Bedeaux over leiderschap

Het nieuwe besturen; Oost-Nederland is in beweging



Leiderschap is het geven van het goede voorbeeld



HR-netwerk maakt kennis met jobcrafting en jobcarving



11/11/21 Bestuurdersbijeenkomst



De regiocoördinator jaagt aan en verbindt



Taakbrigades bewijzen succes bij Careaz



Medewerker Centraal Week '21



Innovaties voor competentiegericht leren



Nieuws van de verenigi...



Op de hoog...



Abonneer u op het BestuurdersMagazine



Het nieuwe besturen; Oost-Nederland is in beweging

Volgens Doekle Terpstra, voorzitter van de Commissie Werken in de Zorg, ligt het personeelstekort in de zorg grotendeels aan de zorgorganisaties zelf. Zij zouden, zoals hij dat in de Volkskrant van 27 augustus jl. zegt, te veel vasthouden aan in het verleden gegroeide werkwijzen, onvoldoende samenwerken en te weinig doen om personeel te behouden. Terpstra vindt dat er meer dan genoeg adviezen ter verbetering zijn uitgebracht. Het wordt volgens hem tijd om iets te doen. Samen met onze Adviesraad heb ik hierover een reactie uitgebracht, die op 8 september jl. is gepubliceerd op skipr.nl.

Natuurlijk vraagt deze nieuwe tijd 'anders besturen' en wij herkennen het probleem dat wordt signaleerd. Er gebeurt al veel op dit gebied en dat heeft aanmoediging en ruimte nodig. Veel zorgbestuurders zijn bezig om het arbeidstekort effectief aan te pakken, zowel binnen de eigen instelling als in de regio in samenwerkingsverbanden. Het is van groot belang dat deze manieren van aanpak de aandacht krijgen die zij verdienen. Immers deze gebleken goede praktijkvoorbeelden kunnen elders bijdragen en andere zorgbestuurders motiveren en inspireren.

Zo kunt u in dit BestuurdersMagazine bijvoorbeeld lezen over het inspirerende gesprek dat ik onlangs heb gevoerd met gemotiveerde zorgbestuurder [Jan-Willem Bedeaux van RIBW Overijssel](#).

Waarom is het nieuwe besturen nu nodig? Waar doelt Doekle Terpstra op met modern leiderschap? Hoe maakt u dit concreet? Ik kom uit een tijd waar de focus van besturen op instituties lag in tegenstelling tot verbanden van mensen die samenwerken. We leven nu in een andere tijd met andere generaties en een ander type mensen. Mensen worden niet langer gedreven door de behoefte zichzelf te bewijzen. In plaats daarvan willen ze dat hun bestaan en hun werk waardevol is en een bijdrage levert aan het welzijn van anderen. Dit geldt met name voor professionals in onze sector.

In deze nieuwe tijd wordt ander leiderschap van ons gevraagd: de mens met zijn talenten, ontwikkeling en welzijn staat centraal. Hiervoor is het nodig om onze medewerkers goed te kennen. Daarom is het belangrijk regelmatig op de werkvloer te zijn, zodat we weten wat er speelt en wat er nodig is. Dáár komen de vragen en dáár komen de antwoorden.



"Nieuw leiderschap: de mens met zijn talenten, ontwikkeling en welzijn staat centraal"

Goed bestuur zorgt ervoor dat de juiste mensen op de juiste plek werken en het is onze taak hen vervolgens goed te faciliteren. Zij hebben ook de kwaliteiten om een prettige werkcultuur te creëren en een soepel werkende organisatie neer te zetten met een goede bedrijfsvoering.

WGV Zorg en Welzijn ondersteunt, stimuleert en faciliteert de transitie die gaande is t.a.v. dit nieuwe leiderschap. Inmiddels hebben diverse dialoogsessies met bestuurders plaatsgevonden, waaruit een regionale visie op leiderschap voor Oost-Nederland is ontwikkeld. Alle regio's en sectoren waren hierbij vertegenwoordigd. Tijdens onze eerste bestuurderssessie over leiderschap in en na coronatijd gingen bestuurders met elkaar in gesprek. Wat hadden zij meegemaakt met hun medewerkers en wat hebben zij geleerd? Elkaar verhalen vertellen; het was bijzonder inspirerend.

In onze vier regio's gebeurt al veel moois en dat moet meer gedeeld worden. Ook daar speelt WGV een belangrijke rol in. Samen zijn we verantwoordelijk om met elkaar deze beweging verder op gang te brengen. WGV ondersteunt de werkgevers hierin. Ontmoet elkaar en kom bijvoorbeeld naar onze [bestuurderssessie 'Besturen met impact en bezieling'](#) op 11 november a.s..

U bent van harte welkom!



Leiderschap is het geven van het goede voorbeeld

Het BestuurdersMagazine start een nieuwe rubriek. Daarin praat directeur-bestuurder Susanne Katus van de Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn met een aansprekend persoon, die anderen kan inspireren. Deze keer is haar gast Jan-Willem Bedeaux, voorzitter van de Raad van Bestuur van RIBW Overijssel. Ze praten over het thema leiderschap en hoe genomen stappen bij RIBW Overijssel hebben geleid tot meer werkgeluk, minder uitstroom en een lager ziekteverzuim.

Susanne Katus: “Wat versta je onder leiderschap?”

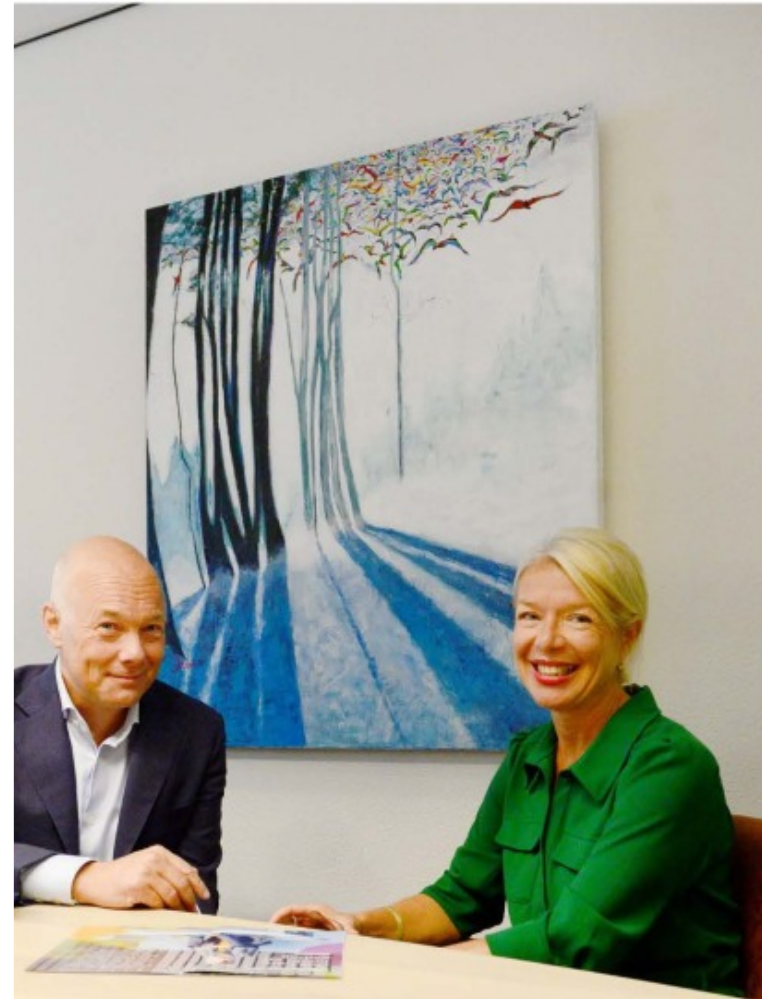
Jan-Willem Bedeaux: “Leiderschap is voorbeeldgedrag dat in dienst staat van de missie, visie en waarden van de organisatie, het gedrag dat door anderen nagevolgd wordt. Dat is iets anders dan leidinggeven. In mijn ogen is leidinggeven een vaardigheid waarbij het gaat om taal, tools en techniek. Leiderschap draait om gedrag. Mensen doen niet wat je zegt, mensen doen wat je doet. Leiderschap kan vanuit iedereen, want iedereen kan organisatie-voorbeeldgedrag vertonen. Een leidinggevende moet zich van dat voorbeeldgedrag, dat leiderschap, expliciet bewust zijn.”

Susanne Katus: “Je bent vanaf 2019 aan de slag voor RIBW Overijssel. Wat trof je daar aan?”

Jan-Willem Bedeaux: “Een, aan cliënten toegewijde, platte organisatie met zelfsturende teams. De uitstroom was erg hoog, evenals het arbeidsverzuim. Er was een medewerkersonderzoek gedaan en de uitkomsten waren niet positief. Door die complete zelfsturing was er voor medewerkers veel afleiding van het vak waar ze voor gekozen hebben.”

Susanne Katus: “Wat heb je toen gedaan? Waar ben je begonnen?”

Jan-Willem Bedeaux: “Je begint met goed luisteren naar je mensen, zodat je duidelijk krijgt waar het wringt. Daarna ontstond de gedachte om er een lijnorganisatie van te maken en mensen zelfsturend te laten werken binnen de grenzen van hun vakmanschap. Die boodschap sloeg aan. Het gaf mensen vakmatige erkenning, duidelijkheid en ze mochten het werk doen waar ze goed in waren. We hebben het organogram omgekeerd. De directeur staat onderaan, de begeleider bovenaan. De leidinggevende is er om de vakmensen te faciliteren en te ondersteunen.”



Susanne Katus: “Dat zal spannend zijn geweest, hoe vlieg je dat aan?”

Jan-Willem Bedeaux: “Natuurlijk is dat spannend en niet iedereen is blij met verandering. Het gevoel kan zijn dat ze het voor die tijd niet goed deden. Dat is niet zo. De samenleving verandert voortdurend en je bouwt verder op wat je voorgangers hebben gedaan. Het verhaal over het waarom van de verandering was gelukkig helder en relatief eenvoudig uit te leggen.”

Susanne Katus: “Als het gaat over je ideeën over leiderschap, wat was er nodig om daar een beweging in te krijgen?”

Jan-Willem Bedeaux: “We zijn gestart met een intensief leiderschapsprogramma. En ja, daar doe ik zelf ook aan mee. Bestuurlijke zelfrelativering is belangrijk, vind ik. Niet het ego voorop, maar de bedoeling van de organisatie. Je bestuurt niet vanuit weten, maar vanuit vragen. Dat weten zit wel in je organisatie, je bevraagt en wakkert aan. Nieuwe medewerkers vraag ik om de eerste paar weken te noteren wat ze raar vinden. Als nieuweling zie je wat er vreemd is.”

Susanne Katus: “Wat hoor je dan bijvoorbeeld?”

Jan-Willem Bedeaux: “Een HR-medewerker zei me dat veel is geautomatiseerd en dat het

wel lijkt of we bang zijn voor persoonlijk contact. Dat levert nieuwe gesprekken op. Iemand bij marketing meldde dat ze het opvallend vond dat ze in nagenoeg ieder gesprek binnen de organisatie de kernwaarden ‘moedig, ontwikkelingsgericht, vol vertrouwen en integer’, terug hoorde. Met die observatie was ik wel blij.”

Susanne Katus: “Wat kunnen bestuurders die worstelen met veranderingen doen?”

Jan-Willem Bedeaux: “Zoek naar de logica van de noodzaak tot veranderen. Luister naar je organisatie want die praat terug, of initieer dat gesprek. Als je helder hebt wat nodig is, moet het vervolgens vanuit je tenen, je hart en je hoofd komen. Besef dat veranderen ook verlies van het oude betekent. Heb aandacht voor overgangsfases en durf te vertragen.”

Susanne Katus: “Waar staan jullie nu?”

Jan-Willem Bedeaux: “Onze koers begint vruchten af te werpen. Collega’s zijn gemotiveerd, snappen het en we hebben mooie gesprekken met elkaar. Het arbeidsverzuim en de uitstroom zijn fors gedaald. Het laatste medewerkersonderzoek laat die positieve trend ook duidelijk zien. We zijn onderweg. Niet naar een eindpunt, maar naar de volgende bestemming”.

Eigentijds leiderschap als speerpunt

De Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn biedt haar leden ondersteuning bij de zoektocht naar nieuw leiderschap. Zo zijn er geregeld dialoogtafels waar aan de hand van een thema ervaringen uitgewisseld worden. “Eigentijds leiderschap is voor ons een belangrijk speerpunt”, meldt Susanne Katus, directeur-bestuurder.

“Tijden zijn veranderd en zowel uit het uitstroomonderzoek als uit het rapport van Doekle Terpstra ‘Werken in de Zorg’ en het onlangs verschenen rapport van de SER ‘Ruimte voor de zorgprofessional’, blijkt dat dit thema hoog op onze bestuurlijke agenda moet staan. We faciliteren en ondersteunen dit. Ik hoop dat we met elkaar een beweging op gang brengen van eigentijds leiderschap. Dat we elkaar inspireren en van elkaar leren.”

Organisaties die meer willen weten over leiderschapsprogramma’s en andere mogelijkheden kunnen zich bij de werkgeversvereniging melden.

HR-netwerk maakt kennis met jobcrafting en jobcarving



Samenwerking tussen instellingen en medewerkers loont en brengt het niveau van alle deelnemers omhoog. Harriëtte Baas en Anne Engelbertink zijn loopbaanadviseurs bij ZorgSelect, onderdeel van WGV Zorg & Welzijn en zij weten alles van de kracht van netwerken. Binnen het HR-netwerk was onlangs extra aandacht voor jobcrafting en jobcarving, waarover we spraken met prof. dr. Annet de Lange, lector Human Resource Management aan de HAN en bijzonder hoogleraar duurzame inzetbaarheid aan de Open Universiteit en met Jolien Kunst, accountmanager bij Tiem in Zwolle.

Baas en Engelbertink zijn beide coördinator van HR-netwerken binnen WGV Zorg en Welzijn. Baas: "Het is meer een verzamelnaam, want er zijn regionale netwerken en netwerken die per onderwerp zijn georganiseerd. Zo zijn er het arbonetwerk, het verzuimnetwerk en de matchtafels die al wat langer bestaan, maar er kunnen ook nieuwe netwerken ontstaan als blijkt dat daar behoefte aan is. Daarnaast zijn er nog kennissessies die daar dwars doorheen kunnen lopen."

Faciliteren

"Een kennissessie kan ontstaan vanuit een vraag die er bij een HR-medewerker leeft. Zo gaf iemand aan meer te willen weten over de mogelijkheden van job

crafting en job carving. Vanuit die vraag zijn de kennissessies met Annet en Jolien ontstaan die hier als externe specialisten alles over weten. Die behoefte aan verdieping kan iedere deelnemer aandragen, wij proberen het dan te faciliteren."

"Als vervolg op die kennissessies kan een organisatie besluiten om bijvoorbeeld met een workshop nog verder de verdieping te zoeken, maar dat valt buiten de bijeenkomsten zoals wij die organiseren. Als de behoefte er binnen het netwerk is, kunnen we natuurlijk ook kijken wat wij zelf nog kunnen organiseren."

"Het was de afgelopen periode allemaal online dat we elkaar hebben ontmoet", stelt Engelbertink vast. "Dat werkt prima, maar je mist wel het informele samenzijn waarbij je onderling uitwisselt hoe je met bepaalde zaken omgaat. Je kunt live net wat makkelijker gebruik maken van elkaars kennis, dat is toch de basis van onze netwerken."

Kennissessie over Jobcrafting

Vlak voor de zomervakantie, op 14 juni, was er een kennissessie waarbij prof. dr. Annet de Lange, lector aan de HAN, een presentatie gaf over jobcrafting. Meer dan 70 geïnteresseerden meldden zich die dag voor de online sessie. Met De Lange kijken we naar hoe jobcrafting kan helpen bij het behoud van vitale medewerkers.

“In de zorg is sprake van hoge verzuimcijfers,” stelt De Lange het probleem meteen aan de kaak. “Veel mensen voelen zich overbelast en vallen daardoor uit. Als daar niks mee gebeurt, zie je dat mensen op een bepaald moment voor iets anders kiezen. Iets wat ze als minder belastend ervaren.”

“Wat je natuurlijk wilt, is dat mensen hun werk blijven doen, dat ze in ieder geval binnen de branche actief blijven. We weten uit onderzoek - zowel buiten als binnen de zorgsector - dat wanneer je jobcrafting als instrument inzet, er een grotere groep medewerkers is die de stap naar ander werk niet maakt. Dit komt doordat er een betere werkfit is, waardoor mensen het plezier in hun werk hervinden en er een gevoel van zingeving ontstaat. Meer tevredenheid en bevlogenheid leidt ook weer tot een afname van burn-outklachten, oftewel een hogere inzetbaarheid.”

“Een kennissessie kan ontstaan vanuit een vraag die bij een HR-medewerker leeft”

Bewezen effect

Bewezen positieve resultaten dus, volgens De Lange. Maar hoe werkt jobcrafting nu precies? Vaak wordt gedacht dat het bij jobcrafting om de oudere medewerker gaat, maar dat is volgens De Lange een misverstand. “Ook jongere professionals besluiten het vak te verlaten en ook voor hen had jobcrafting van waarde kunnen zijn.” Bij jobcrafting (letterlijk: boetsen van een baan), probeer je de oorzaken van iemands ontevredenheid met het werk weg te nemen. Je kijkt naar aanpassingen die voor een betere fit zorgen. Dat hoeft niet synoniem te zijn aan een kleiner takenpakket. Soms kan een relatief kleine verschuiving al tot een oplossing leiden. De Lange: “Ik ken het voorbeeld van een vrouw die graag een leergang wilde volgen en daarvoor de woensdagmiddag vrij wilde hebben. Maar ze vond het bezwaarlijk om dat aan te geven. Na een gesprek met HR en een teamleider bleek dat allemaal prima mogelijk en is dat geregeld. Komt zoiets niet boven tafel, dan raak je iemand kwijt.”

Meer netwerkbijeenkomsten voor HR-medewerkers

De presentaties over zowel jobcrafting als jobcarving waren veel uitgebreider dan we hier kunnen weergeven. Heeft u de kennissessies gemist, maar wilt u wel meer weten over de mogelijkheden en wellicht een workshop volgen? Neem dan contact op met Harriëtte Baas of Anne Engelbertink.

Harriëtte Baas: “In samenspraak met HR-medewerkers zijn we momenteel bezig met het organiseren van (fysieke) regionale kwartaalbijeenkomsten waar HR-medewerkers elkaar ontmoeten, onderling kennis kunnen uitwisselen en intervisie plaats kan vinden. Hierbij zullen ook regelmatig sprekers worden uitgenodigd.”

In de agenda van oktober 2021 staan vooralsnog alleen online bijeenkomsten van het verzuimnetwerk Twente & Achterhoek, een toolbox Onboarding en het verzuimnetwerk Zwolle & Stedendriehoek. [Kijk voor meer bijeenkomsten in de agenda.](#)

Kennissessie over jobcarving

Tijdens de bijeenkomst in juni was er naast jobcrafting ook aandacht voor jobcarving. Daarvoor was Jolien Kunst te gast, accountmanager bij Tiem, binnen het Werkgeversservicepunt regio Zwolle. "Ik adviseer werkgevers over de mogelijkheden om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter op elkaar afgestemd te krijgen", introduceert Kunst zichzelf. "Eén van de instrumenten die ons daarbij te beschikking staan, is jobcarving. Werkgevers hebben voor een vacature natuurlijk het liefst een schaap met vijf poten, maar die is op de arbeidsmarkt niet te vinden. De vraag matcht niet met het aanbod. Wat wij doen, is kijken naar hoe we die vraag zodanig kunnen ombuigen dat we mensen kunnen vinden die niet een gehele functie kunnen invullen, maar wel een deel ervan. Dan kun je enkele taken van een verpleegkundige of verzorgende over laten nemen, waardoor die meer tijd krijgen om zich op hun kerntaken te concentreren."

"Om jobcarving tot een succes te maken moet er binnen instelling draagvlak zijn. Zowel bij de bestuurders die hun functiehuis moeten herzien, maar natuurlijk vooral bij de medewerkers op de afdeling, want daar moet het werk uiteindelijk gebeuren.

Er zijn steeds vaker serieuze knelpunten bij het vervullen van functies, dus eigenlijk kun je het je niet permitteren om niet over jobcarving na te denken. De slagingskans is het grootst als er binnen HR een intrinsieke motivatie is om mensen taken te laten doen waarvoor geen zorgopleiding nodig is."

"Wij kijken binnen een instelling op afdelingsniveau welke werkzaamheden overgenomen zouden kunnen worden en dan kijken we ook hoe de financiering daarvan zou kunnen zijn. En dat doen we - niet onbelangrijk misschien - kosteloos."



Jolien Kunst

BESTUURDERSBIJEENKOMST O.L.V. GABRIËL ANTHONIO: BESTUREN MET IMPACT EN BEZIELING

11/11/21

Zeker in deze turbulente tijden lijdt inspirerend leiderschap onder de waan van de dag. Hoe houdt u impact, van binnenuit en met bezieling? Deze bijeenkomst biedt nieuwe inzichten en inspiratie voor morgen.

U bent van harte uitgenodigd op donderdag 11 november van 14:00-21:00 uur.

[Klik hier voor meer informatie en aanmelden](#)



De regiocoördinator jaagt aan en verbindt



Dat er veel moet gebeuren in de zorg als het gaat om het vasthouden en werven van medewerkers is al jaren duidelijk. Het personeelsgebrek groeit en de sector Zorg en Welzijn staat voor grote uitdagingen om ook in de toekomst het werk adequaat te kunnen blijven doen. Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn zet zich daarvoor in. Hoe geef je dat als werkgeversvereniging vorm?

De rol die WGV Zorg en Welzijn voor zichzelf ziet, is er vooral eentje van een netwerkorganisatie die een positieve beweging creëert. De vereniging versterkt de samenwerking tussen de organisaties, ketens en branches in zorg en welzijn in Oost-Nederland. Om ervoor te zorgen dat er meer samenwerking ontstaat, initiatieven van de grond komen en projecten en subsidiemogelijkheden efficiënt worden ingezet, zijn de regiocoördinatoren in het leven geroepen.

Cruciale partners

Het programma Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten (RAAT) is afgerond. Dat betekent niet dat het werk klaar is. Om initiatieven te ontwikkelen en verder te helpen, zijn de regiocoördinatoren aan het werk. Zij zijn de spinnen in het web. Ze doen hun werk in samenwerking met cruciale partners, zoals publieke en

private opleidings- en onderzoeksinstituten, provincie, gemeenten en verzekeraars. In de regio's Achterhoek, Zwolle, Twente en Stedenvierkant zijn een of twee regiocoördinatoren actief.

Kruisbestuiven, aanjagen en verbinden zijn belangrijke taken van deze medewerkers. In de stuurgroep, die iedere regio heeft samengesteld, zitten vertegenwoordigers vanuit zorg en welzijn, maar ook de lokale overheid en onderwijs hebben zitting in de stuurgroep. Samen stellen zij doelen op, waarmee de coördinator aan de slag gaat.

Krachten bundelen

Het doel is de krachten van zo'n 180 instellingen te bundelen. De focus ligt op regionaal arbeidsmarktbeleid en personeelsvoorziening. Van werving en selectie tot het behoud van personeel, het staat allemaal op de agenda.

Landelijke thema's vormen de leidraad. Die krijgen, afhankelijk van de regio, een vertaling naar de situatie die er speelt. De regiocoördinatoren zijn daarmee een schakel tussen lokale en regionale problemen op het gebied van het behoud of creëren van voldoende personeel en landelijke ontwikkelingen en subsidiemogelijkheden.

Twente: de voordeur open en de achterdeur dicht

In de regio Twente verwacht coördinator Margot Abbes dit najaar flink wat beweging. “In november houden we een arbeidsmarktbijsamenkomst waar bestuurders met elkaar in gesprek gaan.”

De coronapandemie heeft duidelijk gemaakt hoe belangrijk en kwetsbaar de zorg is. “Het is duidelijk geworden dat we medewerkers niet eindeloos zwaar kunnen belasten. Aan de andere kant zie je dat meer jongeren voor een opleiding in de zorg kiezen. Dat er nu veel mensen kiezen voor de zorg is mooi. Hoe zorgen we ervoor dat ze de opleiding succesvol afronden en werkzaam worden in de zorg? En hoe zorgen we er vervolgens voor dat we de medewerkers behouden voor de zorg?”

Gebaande paden

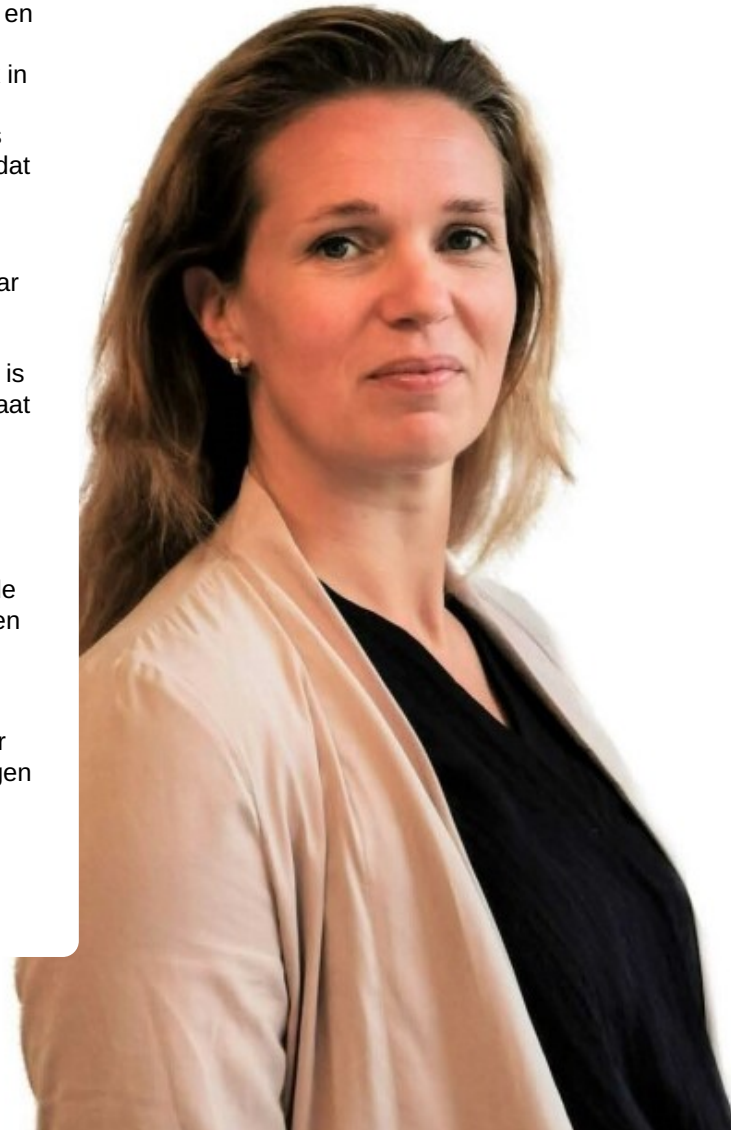
Abbes werkt sinds april bij de werkgeversvereniging en verdiende daarvoor haar sporen als zelfstandige op het terrein van reorganisaties, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en loonbaanbegeleiding. Om echt een verandering te brengen is het noodzakelijk om buiten de gebaande paden te denken.

Talent is er in haar ogen genoeg. “Als je naar die talenten kijkt, zijn er meer mensen beschikbaar om in de zorg aan de slag te gaan. Maar hoe leid je die talenten goed en snel op en maak je er optimaal gebruik van? Daarvoor is het nodig om niet strak in hokjes te denken. Een talentvolle zij-instromer zonder diploma binnenhalen is niet zo moeilijk. Wél hoe je ervoor zorgt dat die snel en met plezier aan de slag kan.”

Ook het feit dat een fiks deel van de starters in de zorg binnen een of twee jaar afhaakt, is iets waar, wat Margot Abbes betreft, een slag te maken valt. “Het behoud van mensen is een uitdaging. Er is best een groot verloop, de achterdeur staat open, en die mag op een kier.”

Samen probleem oplossen

In de regio Twente is de afgelopen jaren hard gewerkt aan het terugdringen van de personeelstekorten. Met mooie initiatieven zijn zorgorganisaties samen aan het bouwen aan een goede en gezonde arbeidsmarkt. De werkgeversvereniging ondersteunt daarbij. Op 1 november is er een brede bijeenkomst over ontwikkelingen en uitdagingen op de arbeidsmarkt.



Achterhoek: ambitieuze plannen die verder gaan dan de zorg



Femke Rhebergen is coördinator van de regio Achterhoek en heeft, in haar ogen, vooral een aanjaagfunctie en ziet zich als verbinder. “Er ligt een ambitieus plan ‘Achterhoek 2030’, met een uitvoeringsagenda waar, op zes thema’s, intensief met ondernemers, organisaties en overheden wordt samengewerkt. Er is ook op andere vlakken volop beweging.”

“Als vertegenwoordiger van de werkgeversvereniging help ik organisaties met alles wat een organisatie niet alleen kan. Samenwerken is essentieel. In coronatijd hebben betrokkenen dat echt gevoeld. In een crisis gebeurt er wat. Ik hoop dat we die dynamiek kunnen vasthouden.”

Grotere stappen

In april ging ze aan de slag en de eerste resultaten zijn gehaald. “Het gaat met kleine stapjes.” Voor haar gevoel stapte ze op een rijdende trein, waar veel gebeurt en waar door anderen al veel is gerealiseerd.

“Hoe willen we iedereen bedienen, hoe kunnen we creatieve oplossingen bedenken om het personeelstekort aan te pakken en hoe kunnen we leren van goede ervaringen? Op die vragen richten we ons.” De Taakbrigades, waarmee

zij-instromers snel en adequaat worden opgeleid voor de zorg, zijn een voorbeeld, wat haar betreft.

HR netwerk

Toen bij P&O-adviseurs van instellingen de behoefte aan samenwerking ontstond, hebben we het initiatief genomen om een HR-netwerk op te starten. Een initiatief dat ook in de andere regio’s wordt opgezet. “We bespreken, naar behoefte, actuele thema’s.”

Er staan volop activiteiten en nieuwe ontwikkelingen in de agenda van Femke. “De tekorten in de zorg lopen alleen maar op. We hebben als werkgeversvereniging een functie om daarin te ondersteunen, te verbinden en aan te jagen.”

Van Olifantenpad tot Achterhoek 2030

In de regio Achterhoek functioneren twee overlegstructuren. Zo is er 'Het Olifantenpad'. Dit is een stuurgroep met bestuurders uit de VVT-sector, gehandicaptenzorg en onderwijs. Deze stuurgroep jaagt projecten aan op zes verschillende thema’s.

Daarnaast is er 'Achterhoek 2030'. Hier wordt op alle fronten binnen de regio samengewerkt om zes heldere ambities in 2030 gerealiseerd te hebben. Femke Rhebergen: “Als WGV Zorg en Welzijn helpen wij mee om die doelen te bereiken.”

Stedenvierkant: kruisbestuiven tussen twee coördinatoren

Voor de regio Stedenvierkant heeft WGV Zorg en Welzijn twee regiocoördinatoren in plaats van één: Ton van Soest en Jos Otter. Jos Otter werkt ook gedeeltelijk in een ouderenzorginstelling als programmamanager HR. Dit is een tijdelijke situatie om een goed samenwerkingsverband op te zetten in de regio. Ton van Soest is tevens subsidie-expert en verantwoordelijk voor de Sectorplanplus-subsidie waar instellingen subsidie kunnen krijgen voor hun opleidingen.

“Ons voordeel is wel dat Jos vanuit de praktijk invulling geeft aan deze rol, terwijl ik meer de subsidies in beeld heb en de link naar de landelijke ontwikkelingen invul”, aldus Ton van Soest. Met z'n tweeën hebben ze al heel wat opgetuigd. “Nu er een stuurgroep arbeidsmarkt is en er periodieke inspiratiesessies zijn, gaan we ons de komende periode meer richten op het onderhouden van de persoonlijke contacten in onze regio.”

Draaipunt

Ze zien zichzelf als het draaipunt tussen individuele organisaties en de samenwerkingsmogelijkheden. “Het is bekend dat de dubbele vergrijzing tussen nu en vijf jaar tot een explosie in de vraag naar zorgpersoneel gaat

zorgen. Ook wordt zorgtechnologie steeds belangrijker. Je wil mensen naar de zorg trekken en je wil ervoor zorgen dat jonge en goede medewerkers niet vertrekken”, vertelt Jos Otter.

Regio met eigen colour locale

De stuurgroep voor de regio Stedenvierkant bestaat momenteel uit vertegenwoordigers van diverse zorgorganisaties, de gemeente Apeldoorn en ROC Aventus. Gezamenlijk hebben zij vier thema's geformuleerd: Zorgtechnologie, Het Potentieel Pakken (HPP), Kleurrijk Zorgen en het behoud van medewerkers. Deze onderwerpen liggen in lijn met landelijke aandachtspunten en ontwikkelingen.

De Stedenvierkant bestaat uit het gebied rondom Deventer, Apeldoorn en Zutphen, en de Noordwest-Veluwe. Een regio met een eigen couleur locale. Van oudsher zijn veel organisaties minder gewend aan samenwerken dan in veel andere streken. De nijpende situatie op de arbeidsmarkt en de coronapandemie zorgen ervoor dat die bereidheid tot samenwerken snel toeneemt, merken de regiocoördinatoren.



Regio Zwolle: gezond, vitaal en waardevol



In de regio Zwolle werken zestig leden van WGV Zorg en Welzijn samen binnen de Human Capital Agenda. Caroline Molendijk is er sinds kort de regiocoördinator en merkt dat het vliegwiel, door de ambitieuze en brede aanpak, volop draait. “Regio Zwolle wil de meest gezonde, vitaalste en waardevolste regio worden, dat is het doel. We lopen, zo blijkt uit verschillende gegevens, voorop als het gaat om het optimaal en efficiënt inzetten van arbeid.”

UWV, onderwijs, overheid en werkgevers uit een groot aantal takken van sport trekken samen op binnen de Human Capital Agenda. “We werken hier nadrukkelijk intersectoraal. Met de bouw, techniek, horeca en allerlei andere sectoren wordt samengewerkt. In sommige sectoren zijn de werknemers vaak niet te vinden. Door andere aanvliegroutes en een andere manier van opleiden komen we verder. Daar is de agenda een belangrijk middel bij.”

Benutten van potentieel

Er zijn sectorkavels gedefinieerd en zorg en welzijn is er een van. Een actieagenda in de lijn van het Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten zorgt voor focus. Meer leerwerkplekken, uitstroom tegengaan, potentieel pakken, zorgtechnologie,

health-care en preventie zijn de onderwerpen. “In de regio Zwolle werken we met het project ‘Maak werk van je droombaan’. Daarmee geven we handen en voeten aan het optimaal inzetten van potentieel.”

De ambities moeten over drie jaar zijn gerealiseerd. “Het is nu aan bestuurders om in de benen te komen, er moet écht iets gaan gebeuren. Ik ben daar niet bang voor, er is veel enthousiasme.” Caroline Molendijk brengt, vanuit de werkgeversvereniging, partijen bij elkaar en jaagt aan. “Er lopen al veel initiatieven.”

‘Vijftig en vaardig’, ‘Van werk naar werk’ en de ‘Zorgrotonde’, waarbij breed voor de zorg wordt opgeleid, zijn enkele voorbeelden. Ook is een groep statushouders opgeleid voor de zorg. “Het is mooi als mensen mee kunnen doen of mee kunnen blijven doen.”

Maak werk van je droombaan

Het project ‘Maak werk van je droombaan’ gaat er van uit dat mensen het liefst werk doen wat ze leuk vinden, waar hun talenten tot hun recht komen en waar ze goed in zijn. CV’s en diploma’s zijn binnen ‘Maak werk van je droombaan’ ondergeschikt. Talenten zijn leidend en het motto is ‘Van bevoegd naar bekwaam en van diploma’s naar competenties’.

Taakbrigades bewijzen succes bij Careaz

Een andere manier van leren, gericht op het verwerven van competenties, zoals dat ter sprake komt in 'Innovaties ter ondersteuning van competentiegericht leren', leidt er onder andere toe dat de potentie van medewerkers beter wordt benut. Veel bevredigender voor hen, veel efficiënter voor (zorg-)werkgevers. Met de Taakbrigades wordt hieraan in de praktijk invulling gegeven.

WGV Zorg en Welzijn heeft dit in samenwerking met Randstad geïnitieerd en in de Achterhoek is dit ook samen met de gemeente Doetinchem en het Graafschap College in gang gezet. In juni dit jaar startten vanuit de Taakbrigades zes zij-instromers bij Careaz, een VVT-instelling met vestigingen in Borculo, Lichtenvoorde en Dinxperlo.

Bestuurder van Careaz is Liedy Vennegoor Kalter, die het nieuwe initiatief al snel omarmde en daar tot nu toe geen seconde spijt van heeft. "HR staat bij iedere bestuurder in de zorg bovenaan de agenda en daar zal het de komende jaren ook wel blijven. Er zijn gelukkig allerlei verschillende initiatieven om mensen kennis te laten maken met onze sector en wat ons betreft is ieder initiatief welkom", verklaart Vennegoor Kalter het instromen van de zes nieuwe medewerkers.

"We proberen altijd de plek op te zoeken waar de energie zit""Het initiatief van de Taakbrigades kwam in corona-tijd en het zou best kunnen dat sommige organisaties dachten 'dit laten we maar even aan ons voorbijgaan'. Maar wij hebben er wel op aangehaakt en onderzocht of er mensen binnen onze organisatie zijn die er enthousiast over worden én ook tijd hebben om dit op te pakken. Het is niet zo dat we zoiets van bovenaf opleggen, of dat we het overal en op iedere afdeling in onze organisatie willen doorvoeren. We proberen altijd de plek op te zoeken waar de energie zit."

Nationale zorgklas

In het geval van Careaz ging het om zes mensen van buiten de sector die versneld - binnen drie maanden - voor bepaalde taken (competenties) worden begeleid en opgeleid tot niveau 3. Vennegoor Kalter: "Deze zes stappen samen met mensen uit de Oriëntatieklas heel laagdrempelig in en hebben via het Graafschap College de 'Nationale zorgklas' gevolgd."

"Er zijn mensen die onze organisatie instromen via een oriëntatiebaan die meestal leidt tot een regulier BBL-traject. Wat we met de Taakbrigades doen, lijkt er sterk op.



Een groot verschil is dat bij de Taakbrigades niet alleen de opleidingskosten, maar ook de loonkosten gesubsidieerd waren. Het idee erachter is dat je mensen die vanwege de corona-periode niet meer hun werk konden doen in de zorgsector weer aan het werk helpt. Het is een heel gemêleerde groep geworden, met mensen uit de horeca, iemand die coupeuse was en er was iemand werkloos. Allemaal verschillende achtergronden, maar ook allemaal zij-instromer."

"Deze mensen konden in drie maanden tijd ook echt aan de slag. Ze hebben veel (online) modules moeten volgen, maar ze konden ook heel snel een bijdrage leveren. Dat was voor henzelf heel fijn, maar ook voor het team waar zij geplaatst werden. Want die werden per direct ontlast. Zij hebben nu drie maanden bij ons gewerkt. Via het Graafschap College hebben ze drie maanden opleiding gehad en wij laten ze nu allemaal instromen in een BBL-traject. Hoe mooi is dat?"

Gemotiveerde medewerkers

Vennegoor Kalter: "Met deze Taakbrigades weten we ook één ding zeker: het zijn allemaal heel gemotiveerde medewerkers, die bijna vanaf dag één iets bijdragen.

Wij hebben, net als veel andere instellingen, meer leerlingen dan jaren geleden. Die hebben we ook hard nodig, maar de keerzijde is dat het soms wel erg belastend kan zijn voor de teams. En in deze situatie is het zo dat teams wel twee leerlingen zouden willen. Er is veel enthousiasme over en weer."

"De combinatie van competenties ontwikkelen en direct bijdragen aan de zorg is ons zeer goed bevallen"

Vennegoor Kalter denkt dat er ook volgend jaar weer nieuwe zij-instromers een kans kunnen krijgen: "Mogelijk komt er een eind aan de huidige subsidieregeling, maar voor ons is het iets om weer samen met het Graafschap College te organiseren.

De combinatie van in korte periode competenties ontwikkelen met het direct bijdragen aan de zorg, is ons zeer goed bevallen. Daaraan willen we zeker een vervolg geven."

Subsidie Taakbrigades voortgezet

In het kader van de Taakbrigades Zorg zijn afgelopen maanden in onze regio 25 leerlingen succesvol gestart in twee type opleidingstrajecten: het mbo-deelcertificaat Individuele Zorg Verlenen en het ADL basiszorg-traject. Behalve bij Careaz zijn ook nieuwe medewerkers aan de slag gegaan bij InteraktContour, IJsselheem en Sensire.

MEDEWERKER CENTRAAL WEEK

15 T/M 19
NOVEMBER



De Medewerker Centraal Week is een week bomvol inzichtgevende, herkenbare, zinvolle, energiegeevende webinars en online workshops. Dit jaar staat deze week in het teken van:
aandacht, waardering en preventie.

Vanaf 14 oktober gaat de website live en is de inschrijving geopend voor alle medewerkers in zorg en welzijn!

WWW.MEDEWERKERCENTRAALWEEK.NL

Innovaties voor competentiegericht leren



Voor gespecialiseerd werk, zoals het werk in de zorg- en welzijnssector, zijn goed opgeleide mensen nodig. Mbo- en hbo-diploma's gelden daarbij van oudsher als bewijs van werk- en kennisniveau. Of golden, moeten we misschien zeggen. Want in de regionale onderwijsvisie Oost-Nederland is het vergeefs zoeken naar het woord 'diploma'.

Jan Wiggers, beleidsmedewerker Onderwijs bij WGV Zorg en Welzijn, constateert dat de 'oude' visie op opleiden niet goed aansluit op de ontwikkelingen in het werkveld. "We moeten van diplomagericht meer naar competentiegericht of skills-gericht opleiden. Je ziet in personeels- advertenties nog dat er gevraagd wordt om - bijvoorbeeld - niveau 4, maar eigenlijk zou je moeten vragen om bepaalde competenties."

"Dat is prettiger voor de medewerker zelf, maar het is ook domweg noodzaak omdat in onze sector het arbeidsmarkttekort steeds verder oploopt", zegt Wiggers. "Met name bij het werk van verzorgenden IG en verpleegkundigen, kun je kijken welke competenties je nodig hebt en daar als professional naartoe groeien door heel gericht te leren. Het e-portfolio dat we aanbieden, is daarvoor helemaal ingericht. Als je ermee werkt,

kun je zien welke competenties je al hebt en welke je nog zou moeten verwerven. Als je een competentie hebt verworven, ontvang je een badge van je opleidingsinstituut. Of van je zorginstelling, want het zijn niet alleen ROC's of hbo's die badges uitreiken."

Hybride docenten

"Binnen de huidige opleidingen zijn die veranderingen ook zichtbaar. Het leren volgt veel meer de vraag uit de praktijk", aldus Wiggers. "En het leren gebeurt veel meer in gezamenlijkheid door onderwijs en werkveld. We voorzien dat er steeds meer hybride docenten komen, professionals die 50% docent zijn en 50% op de werkvloer werken."

Digitale certificering dankzij blockchain

Bij het competentiegericht leren, waarbij op heel individuele wijze aan een portfolio wordt gewerkt, passen de 'standaard' curricula en diploma's niet meer. Hiervoor zijn badges een passender oplossing. Na iedere gevolgde opleidingsmodule kan een onderwijsinstelling, erkende opleider of zorginstelling een badge - een digitaal certificaat - uitreiken. Aan de hand van je badges kan een toekomstig werkgever dan zien over welke competenties je beschikt. Steven Verkuil, mede-oprichter van [Coinversible](#) vertelt meer over deze

badges, hoe blockchain kan zorgen voor validatie en over de kansen die technologie biedt voor de zorgsector.

“We houden ons overigens bezig met meer dan alleen blockchain-technologie”, verduidelijkt Verkuil. “Maar blockchain is open, decentraal en partijen kunnen elkaar controleren. Het is open source denken en open source doen. En dat staat wat ons betreft voor onze werkwijze bij al onze technologische oplossingen. We willen technologie die achter onze oplossingen ligt toegankelijk maken. We zitten hier in De Gasfabriek in Deventer in een technische en creatieve omgeving, met andere start-ups en scale-ups. Zo’n vier jaar geleden hebben we kennisgemaakt met WGV Zorg en Welzijn en met enkele aangesloten werkgevers, omdat die hier kwamen om inspiratie op te doen voor mogelijkheden van nieuwe technologie. In kennis- en innovatiesessies hebben we aan de hand van prikkelende stellingen verkend wat technologie voor de zorg kan gaan betekenen. Niet alleen over tien of vijftien jaar, maar ook nu, binnen een tijdsbestek van maanden.”

“Het is niet voor iedereen in de sector direct duidelijk wat de rol van technologie in de zorg gaat worden. Dat is ook geen uitgeschreven

route, maar samen proberen wij te kijken wat er nu al mogelijk is en hoe de toekomst eruit zou kunnen zien. Feit is dat tech-giganten als Amazon en Alphabet (eigenaar van Google, red.) zich volop op de zorg storten. Dat doen ze omdat ze toekomst zien in de combinatie technologie en zorg.”

Dit is blockchain

Blockchain is feitelijk een samensmelting van technologieën. Ten eerste natuurlijk internet dat de koppeling van computers over de hele wereld mogelijk maakt. En ten tweede het idee van een database. In het geval van blockchain gaat het om een database waaraan je wel spelregels (via 'Smart Contracts) kunt toevoegen, maar je geen gegevens kunt wissen. Bovendien kan iedereen controleren of degene die regels heeft toegevoegd, daarvoor wel de juiste rechten had en in het bezit was van een zogeheten 'public private key'. Blockchain is bekend als de technologie achter Bitcoins en andere cryptomunten, maar het is bijvoorbeeld ook uitstekend geschikt om administraties vast te leggen, zonder dat één toezichthouder alles beheert. En daar ligt ook de link met (open) badges zoals die nu gebruikt kunnen worden binnen het e-portfolio.

Routekaart in de praktijk

Deze ontwikkelingen, waarbij het leerpad van de studenten centraal staat, komen terug in de 'Routekaart operationalisering werkagenda onderwijs werkveld 2021-2025' waarin door onderwijs en zorginstellingen gezamenlijk 11 thema's, verdeeld over 4 fases, zijn geformuleerd.

Jan Wiggers met een blik op de routekaart in relatie tot de praktijk: “We zijn nog niet zo ver dat alle nieuwe ideeën over een leven lang leren en werken op basis van het verwerven van competenties zijn geïmplementeerd, maar het gaat wel hard. Het vraagt organisatorisch wel het een en ander. Niet alleen binnen het onderwijs, maar ook binnen de werkbegeleiding door de instellingen.”

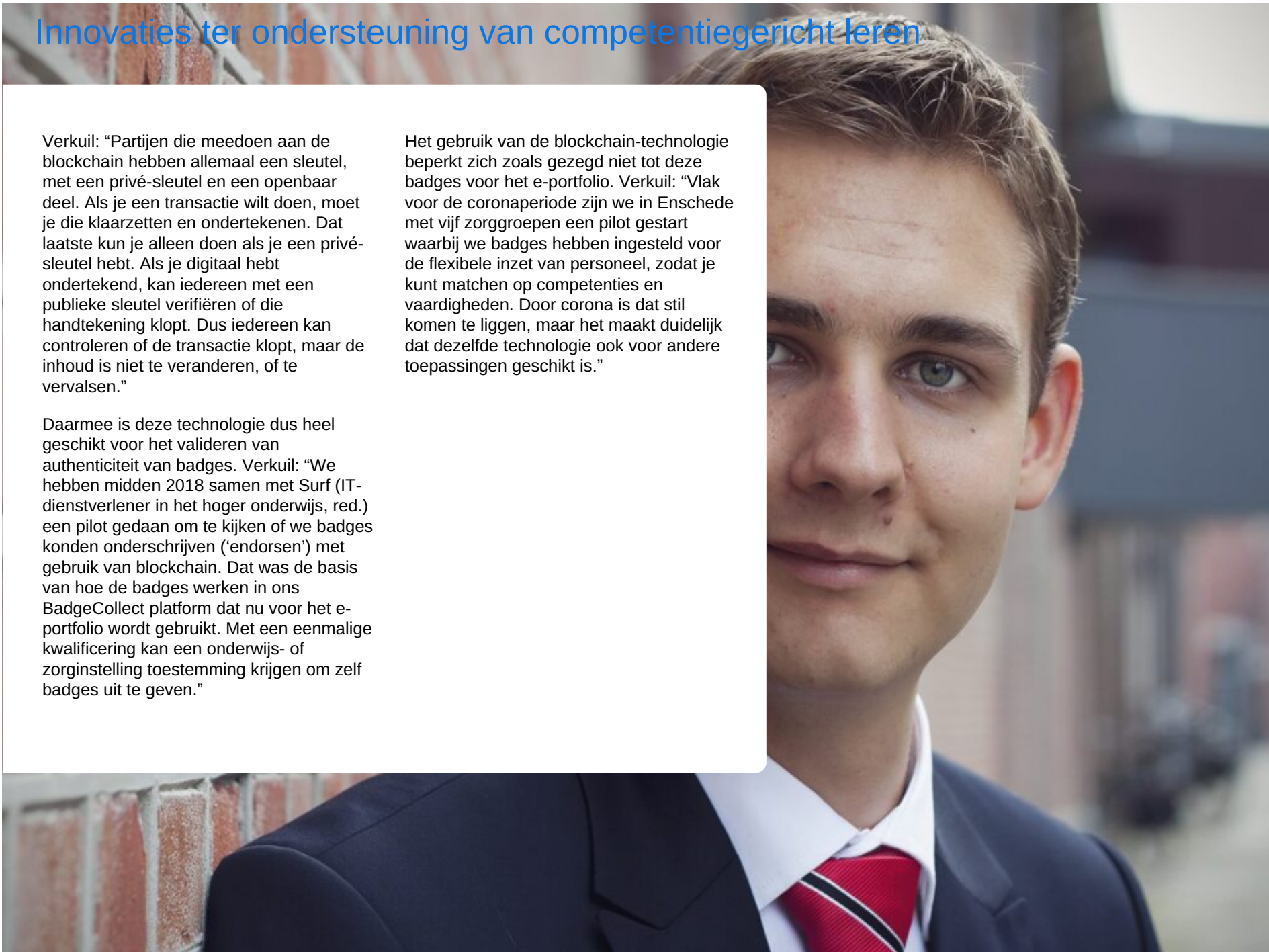
Neem voor meer informatie over de routekaart en het werk van de focusgroepen contact op met Jan Wiggers: j.wiggers@wgvzorgenswelzijn.nl / 088 255 66 50.

Innovaties ter ondersteuning van competentiegericht leren

Verkuil: "Partijen die meedoen aan de blockchain hebben allemaal een sleutel, met een privé-sleutel en een openbaar deel. Als je een transactie wilt doen, moet je die klaarzetten en ondertekenen. Dat laatste kun je alleen doen als je een privé-sleutel hebt. Als je digitaal hebt ondertekend, kan iedereen met een publieke sleutel verifiëren of die handtekening klopt. Dus iedereen kan controleren of de transactie klopt, maar de inhoud is niet te veranderen, of te vervalsen."

Daarmee is deze technologie dus heel geschikt voor het valideren van authenticiteit van badges. Verkuil: "We hebben midden 2018 samen met Surf (IT-dienstverlener in het hoger onderwijs, red.) een pilot gedaan om te kijken of we badges konden onderschrijven ('endorsen') met gebruik van blockchain. Dat was de basis van hoe de badges werken in ons BadgeCollect platform dat nu voor het e-portfolio wordt gebruikt. Met een eenmalige kwalificering kan een onderwijs- of zorginstelling toestemming krijgen om zelf badges uit te geven."

Het gebruik van de blockchain-technologie beperkt zich zoals gezegd niet tot deze badges voor het e-portfolio. Verkuil: "Vlak voor de coronaperiode zijn we in Enschede met vijf zorggroepen een pilot gestart waarbij we badges hebben ingesteld voor de flexibele inzet van personeel, zodat je kunt matchen op competenties en vaardigheden. Door corona is dat stil komen te liggen, maar het maakt duidelijk dat dezelfde technologie ook voor andere toepassingen geschikt is."



Nieuws van de vereniging

Prinsjesdagmemo 2021

Snel weten wat er in de Miljoenennota van belang is voor de sector Zorg en Welzijn? Lees dan de [Prinsjesdagmemo](#) van RegioPlus. Elk jaar vat bureau RegioPlus alle beleidsmaatregelen uit de Miljoenennota samen die relevant zijn voor zorg en welzijn.

Leergang HR=Menskracht

Nooit eerder werd zoveel geëist van het aanpassings- en verandervermogen van zorg- en welzijnsorganisaties. Lijnmanager, HR-professional en bestuurder moeten steeds meer omgevingsbewust zijn, zicht hebben op ontwikkelingen in zorgvraag en zorgaanbod. De uitdaging is om flexibel en wendbaar strategisch beleid te ontwikkelen, waarbij organisatie- en medewerkersbelang hand-in-hand gaan. De [nieuwe leergang HR=Menskracht](#) biedt dé handvatten om hier invulling aan te geven. (Op 24 september jl. vond de succesvolle aftrap van deze leergang plaats met een inspiratiesessie rondom data-gedreven HR.)



HR = Menskracht

Bijblijven op het gebied van arbeidsrecht

In samenwerking met Hanze advocaat, specialist in arbeidsrecht, organiseren wij dit najaar twee webinars en een masterclass voor HR-professionals.

> 2 november: [Webinar Mediation: van arbeidsconflict naar oplossing](#)

> 25 november: [Webinar: Leerling in de zorg \(alle ins en outs\)](#)

> 9 december: [Masterclass: Ziekte i.c.m. arbeidsconflict en/of disfunctioneren](#)

HANZE ADVOCAAT
specialist in arbeidsrecht

Algemene Leden Vergadering 24/11/21

Op woensdag 24 november '21 houdt WGV Zorg en Welzijn van 09:00 - 12:30 uur een Algemene Leden Vergadering. Binnenkort volgt de aanvullende informatie. Noteer de datum alvast in de agenda!



Medewerker Centraal Week: 15 t/m 19 november

Van 15 t/m 19 november organiseren wij wederom de Medewerker Centraal Week, speciaal voor alle zorg- en welzijnsmedewerkers in Oost-Nederland.

Het is een week bomvol inzichtgevende, herkenbare, zinvolle, energieke online workshops en webinars. Vanaf 14 oktober kunnen uw medewerkers zich gratis aanmelden via www.medewerkercentraalweek.nl (website gaat live op 14/10). Dit jaar staan de thema's aandacht, waardering en preventie centraal.

Op de hoogte

Careaz krijgt nieuwe directeur-bestuurder

Directeur-bestuurder [Liedy Vennegoor](#) neemt eind september afscheid van Careaz om te kunnen genieten van meer vrije tijd. De Raad van Toezicht is druk bezig met de opvolgingsprocedure en verwacht per 1 januari 2022 een nieuwe bestuurder te kunnen benoemen. In de tussentijd is [Ard-Jan Bolijn](#) – momenteel manager bedrijfsvoering/concerncontroller – benoemd tot interim bestuurder.

Voorzitter wisselingen bij Carintreggeland

[Jeroen Kleinjan](#) is per 1 augustus 2021 aangesteld als directeur/bestuurder bij Dagelijks Leven. Kleinjan heeft ruim vijf jaar als bestuursvoorzitter bij Carintreggeland gewerkt. Samen met collega Heidi de Bruijn heeft hij het profiel van Carintreggeland als aansprekende zorgorganisatie aangescherpt. Binnenkort start de RVT de werving voor een opvolger van Jeroen Kleinjan.

De Raad van Toezicht van Carintreggeland heeft per 1 juli 2021 [Heidi de Bruijn](#) benoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur van Carintreggeland.

Mediant benoemt nieuwe voorzitter RvB

[Martin Bijker](#) is met ingang van 1 september 2021 benoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur van Mediant Geestelijke Gezondheidszorg. Hij volgt in deze rol [Peter Turpijn](#) op. Bijker heeft een bedrijfseconomische achtergrond en kent Twente en de GGZ goed. Daarmee is hij geknipt voor deze functie.

Schoch nieuwe bestuursvoorzitter van ZWconnect

[Sam Schoch](#) is per 1 juni 2021 aangesteld als bestuursvoorzitter van ZWconnect. Dit is de nieuwe organisatie die ontstaat na de samenvoeging van ZorgZijn Werkt en Care2Care. Schoch werkt al meer dan 21 jaar met veel plezier in de gezondheidszorg. Hij is sinds 7 jaar lid van de Raad van Bestuur bij Middin, waarvan het afgelopen 1,5 jaar als voorzitter.

DeSeizoenen verwelkomt nieuwe voorzitter van de RVB

[Marco Mieras](#) wordt per 1 oktober voorzitter van de Raad van Bestuur van DeSeizoenen. Afgelopen jaar nam [Henri Janssen](#), als interim directeur, de rol van bestuursvoorzitter op zich. Omdat is besloten tot een eenhoofdig bestuur, is Mieras nu bestuurder en algemeen directeur. Janssen blijft na 1 oktober voorlopig betrokken als adviseur voor de organisatie op het gebied van Vastgoed & Huisvesting.

Nieuwe leden WGV Zorg en Welzijn

Sinds 1 april '21 zijn JongPlus B.V., ZaZ Welzijn, Leger des Heils regio Oost, WOPiT, Sensor, De Staete Groep en Sa-Net Woonzorg lid geworden van de werkgeversvereniging. De vereniging heeft momenteel 188 leden.

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."

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,
Cassandra Brinkman en Dilek Durmaz
Fotografie: Fotograaf Ilse en Tudor & Romita
fotografie
Illustratie: The Unemployed Chefs
Techniek: El Niño ICT
Tekstschrijvers: Carolien Brouwer, Susanne
Katus, Gitta Montanus en René Zonneveld

WGV Zorg en Welzijn

info@wgvzorgenwelzijn.nl

www.wgvzorgenwelzijn.nl

088 255 66 50

Altijd op de hoogte blijven?

Volg ons [@WGVZorgWelzijn](https://twitter.com/WGVZorgWelzijn)

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



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



WGV Zorg en Welzijn