



**"De essentie van werkplekcleren is dat
praktijk en school veel dichterbij
elkaar komen te staan"**

- Prettige en liefdevolle feestdagen en al het goeds voor 2023! [>](#)
- Positieve reacties op pilot Werkplekcleren [>](#)
- Bestuurder speelt centrale rol bij gezond werken [>](#)
- 50.000 deelnemers voor Sterk in je werk [>](#)
- Arbeidsmarktbeleid: wat kunnen wij leren van andere sectoren? [>](#)
- Nieuws van de verenigi... [>](#)
- Op de hoog... [>](#)
- Colofon [>](#)

Prettige en liefdevolle feestdagen en al het goeds voor 2023!

We naderen alweer de jaargrens van 2022/2023. Met andere woorden: er ligt alweer bijna een jaar achter ons. Begin dit jaar nam ik het bestuurlijk stokje op interimbasis over. In het jaar wat achter ons ligt, is er veel gebeurd. Uiteindelijk met als resultaat een herziende richting en inrichting. In de algemene ledenvergadering van 14 december jl. zijn beide onderwerpen vastgesteld. Dat betekent onder meer dat we weer een Algemeen Bestuur krijgen en dat de Raad van Toezicht en de Raad van Advies worden opgeheven.

Maar ook belangrijk daarbij is dat we nog meer een organisatie van, voor en door de leden willen zijn. Het eigenaarschap van de dingen die we doen, ligt bij de leden. Een mooi voorbeeld daarvan is de regio Twente. In de afgelopen maanden hebben we daar een bestuurlijk netwerk opgetuigd, met het actieplan Toekomstbestendig Arbeidsmarkt zorg en welzijn regio Twente. Alle partijen doen daaraan mee; onderwijs, overheid, zorgverzekeraar en alle zorg- en welzijnsorganisaties.

Dit bestuurlijk netwerk en de daarbij behorende stuurgroep, beschouwen wij als opdrachtgever. Wij spreken met hen af wat onze bijdrage is om het samenwerkingsverband te laten functioneren en hoe wij hen daarbij kunnen ondersteunen.

Zo net voor de kerst wil ik alle leden prettige en liefdevolle feestdagen toewensen en al het goeds voor 2023. Wij ontmoeten jullie graag weer in alle gezondheid in het nieuwe jaar!

Hartelijke groet,
John van der Meulen

Positieve reacties op pilot Werkpleklers

Wie 'leren' zegt, denkt al snel aan schoolbanken en lesboeken. Dat is niet helemaal terecht, omdat we inmiddels weten dat mensen leren via het 70-20-10-principe (geïntroduceerd door Charles Jennings). Dat principe laat zien dat we 70% leren door te doen, 20% door kennisdeling en slechts 10% uit formele bron, waaronder we het klaslokaal rekenen. De Twentse Zorgcentra en ROC van Twente hebben de handen ineen geslagen en richten zich in een pilot op die 70% werkpleklers.

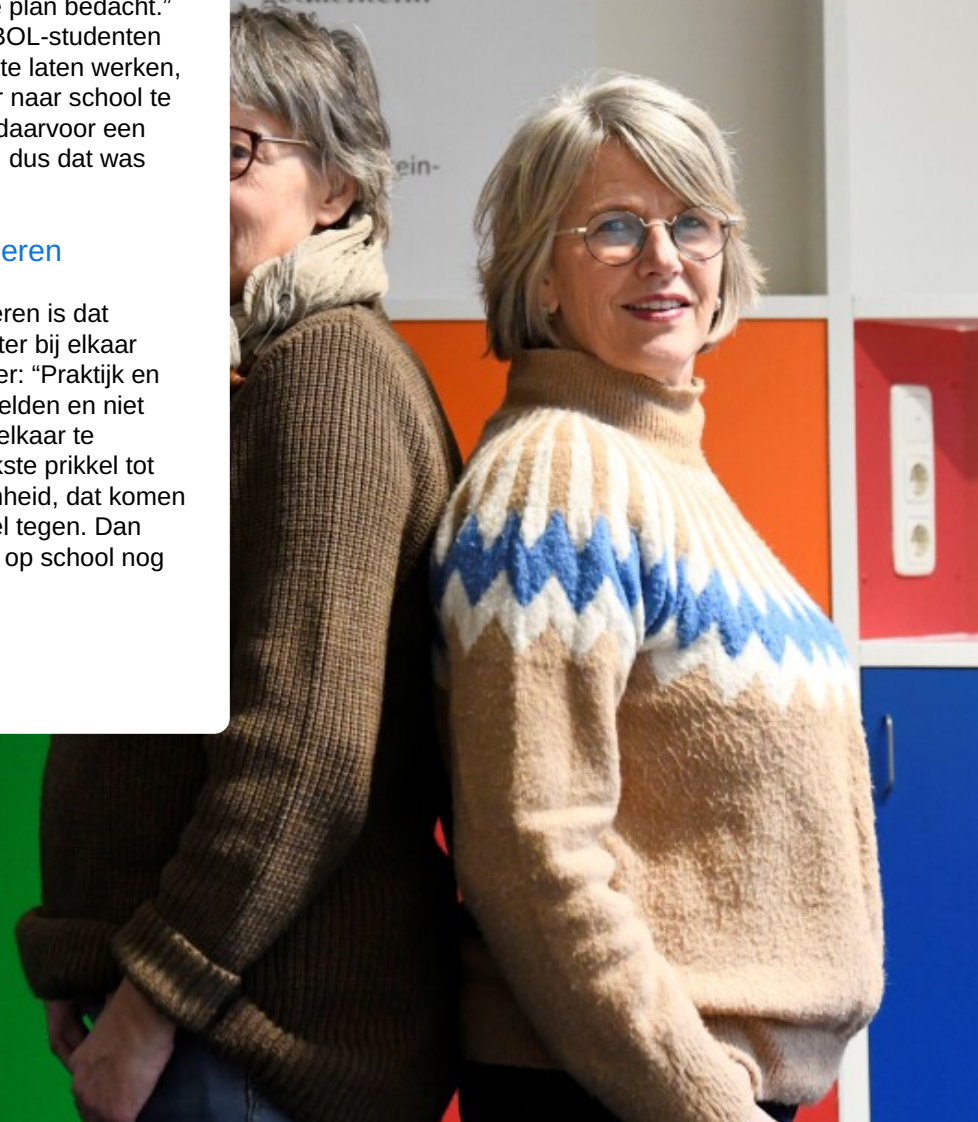
De pilot Werkpleklers bij De Twentse Zorgcentra wordt gehouden binnen locatie De Losserhof. Yolande Wieldraayer (rechts op de foto) is bij De Twentse Zorgcentra coördinator beroepspraktijkvorming (bpv), Kathinka Eeltink (links op de foto) is docent, bpv-expert en projectleider Werkpleklers binnen het ROC van Twente. Voor het BestuurdersMagazine vertellen beiden over de pilot die sinds dit schooljaar loopt.

Wieldraayer: "We maakten allebei deel uit van de focusgroep 'Anders organiseren werkbegeleiding'. En heel toevallig: we hadden ongeveer hetzelfde plan bedacht." Eeltink: "Het idee was om BOL-studenten de hele week in de praktijk te laten werken, in plaats van ze tussendoor naar school te laten gaan. Yolande zocht daarvoor een school en wij een instelling, dus dat was snel geregeld."

Essentie van werkpleklers

De essentie van werkpleklers is dat praktijk en school veel dichter bij elkaar komen te staan. Wieldraayer: "Praktijk en school zijn gescheiden werelden en niet iedere student weet die bij elkaar te brengen." Eeltink: "De sterkste prikkel tot leren is handelingsverlegenheid, dat komen studenten in de praktijk veel tegen. Dan roepen ze: 'Dat hebben we op school nog nooit gehad!', maar dat

Educatie is niet het
leren van feiten
maar
het trainen van je
gedachten..



blijkt toch vaak wel het geval. Het is domweg niet goed binnengekomen, waardoor de link niet wordt gelegd. Tijdens mijn Masterstudie deed ik onderzoek naar werkpleklers en daarvoor was één schooldag verplaatst van school naar een bpv-instelling. Als ik op die dag voorstelde dat de studenten naar hun afdeling konden gaan om te kijken hoe iets werkt, kreeg ik als reactie 'Nee, vandaag niet, want vandaag is een schooldag.' Over gescheiden werelden gesproken."

"De essentie van werkpleklers is dat praktijk en school veel dichterbij elkaar komen te staan"

De Losserhof heeft interne leslokalen en is daarmee voor deze pilot een prima geëquipeerde locatie. Voor de pilot, die in september van start ging, zijn zowel studenten als docenten geworven. Alle betrokkenen waren er zich van bewust dat het een pilot betrof en dat er gaandeweg zaken kunnen worden aangepast. [Wieldraayer](#): "Er worden gedurende dit schooljaar meerdere evaluaties gehouden. Op dit moment draaien we 14 weken en ik merk dat alle betrokkenen overwegend positief zijn. Uiteraard ontdekken wij regelmatig zaken die bijgesteld moeten worden, maar daar is het ook een pilot voor. We kijken echt naar wat hier past, het is geen blauwdruk die je één op één overal kunt toepassen."

Individueel niveau

"Zoals we het nu hebben georganiseerd, kunnen de docenten met de studenten en hun werkbegeleiders bepalen waar de behoeften liggen", aldus [Eeltink](#). "Iedere student is gekoppeld aan een van de docenten die het individuele ontwikkelproces van de student monitort. De studenten werken bij het werkpleklers aan dezelfde leerdoelen als hun medestudenten die de traditionele leerweg volgen, maar dan op hun eigen wijze."

Vanuit de theorie is werkpleklers een goede, effectieve manier van leren. [Eeltink](#): "Deze pilot draait boven formatie. We ontdekken nu of dit werkt. Als we dit daadwerkelijk aan (een deel van) de studenten willen aanbieden en tot een vast onderdeel van de opleiding willen maken, dan moeten we dat ergens op stoelen."

[Eeltink](#): "Vanuit het ROC van Twente zien wij dit als een heel mooie proeftuin. En dat deze vorm van werkpleklers een extra bijdrage kan leveren aan kwaliteit van zorg en onderwijs."

Workshop Werkpleklers

Het onderwijs en de manier waarop studenten kunnen leren, verandert. Werkpleklers vormt daarin mogelijk een belangrijke component. Overweegt u te experimenteren met werkpleklers binnen uw organisatie, of wilt u graag van collega's horen hoe de praktische invulling er uit zou kunnen zien, dan geven [Yolande Wieldraayer](#) (De Twentse Zorgcentra) en [Kathinka Eeltink](#) (ROC van Twente) graag een theoretisch onderbouwde, met praktijkervaringen gevulde workshop over dit onderwerp.

De pilot binnen De Losserhof, waarover dit artikel gaat, vormt de basis van de workshop, inclusief de resultaten van de evaluatie die momenteel wordt gehouden. Neem bij interesse contact op met een van beide initiatiefnemers.

Bestuurder speelt centrale rol bij gezond werken

Anouk ten Arve, programmamanager Gezond Werken bij stichting IZZ, schreef het boek 'Zuurstof voor Zorgprofessionals' dat in mei uitkwam. Daarin beschrijft ze hoe zorgorganisaties vaak worstelen met hoe ze ervoor kunnen zorgen dat hun medewerkers optimaal inzetbaar en met plezier blijven werken.

Ten Arve doet al tien jaar onderzoek en komt organisaties tegen waar honderden projecten lopen die voor een betere gezondheid en inzetbaarheid van personeel moeten zorgen. "En dat gebeurt met de beste bedoelingen.

Die enorme stapeling van cursussen, projecten en maatwerk zorgt ervoor dat HR omkomt in het werk en vaak valt het rendement tegen. Hoe kan dat? Stel dat er bijvoorbeeld een slechte leidinggevende zit. Dan kun je allerlei acties aanbieden, maar zolang die slechte leidinggevende blijft, zullen er mensen weggaan of met werkgerelateerde klachten uitvallen. Zorg dat de basis op orde is. Dan stijgt het werkplezier en dalen uitval en verloop."

In het tweede deel van haar boek geeft ze een praktisch overzicht van de aanpak tot verbetering.

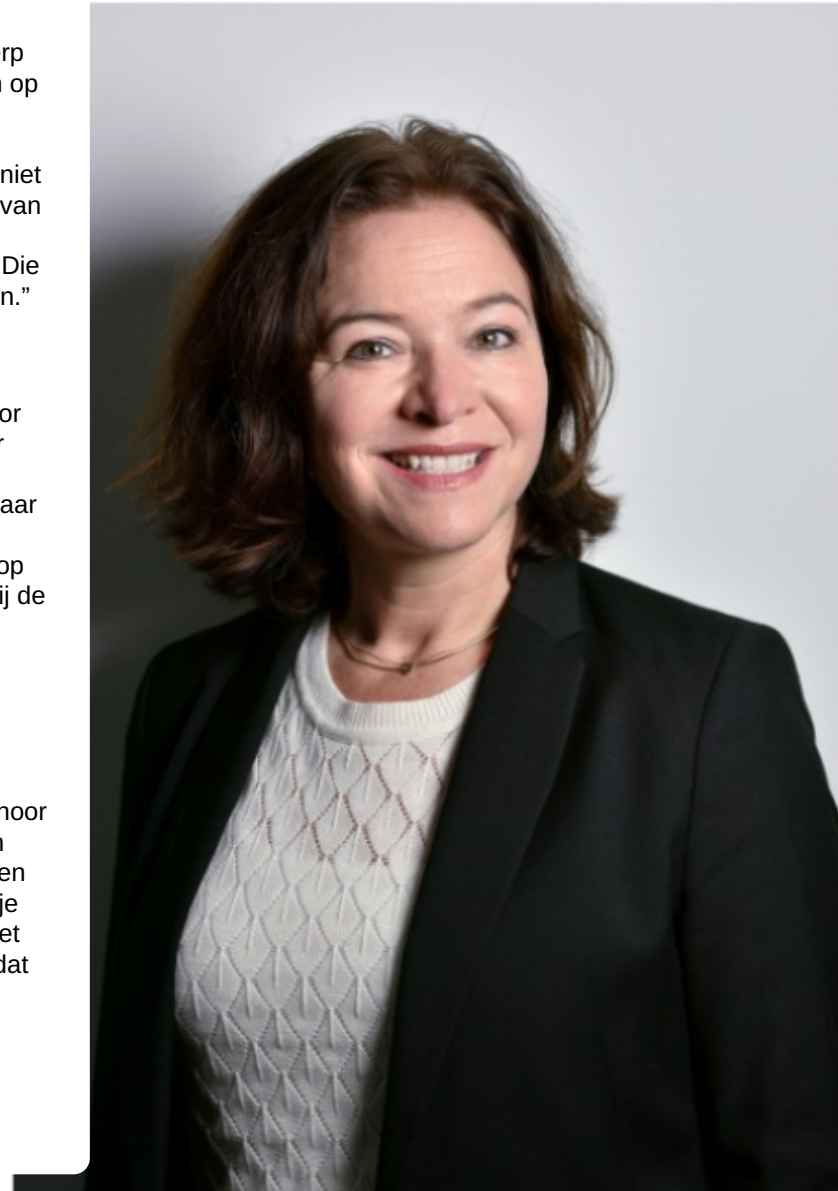
Rode draad

"Ik ben al ruim tien jaar met dit onderwerp bezig. Ik merkte dat ik in gesprekken en op congressen praatte over best practices, over delen van het onderwerp. Tegelijkertijd zag ik dat gezond werken niet wordt bereikt met die enorme stapeling van aanbod. Waarom gaat het bij de ene organisatie goed en bij de andere niet? Die rode draad heb ik in dit boek beschreven."

Het heeft al een tweede druk gekregen. "Wat ik beschrijf, wordt herkend", merkt Ten Arve op. "Natuurlijk is maatwerk voor alle medewerkers hartstikke mooi, maar met 2.500 medewerkers red je dat écht niet, daar is de tijd niet voor. Ga terug naar de basis is mijn advies. Zorg voor een goede en heldere visie en missie, ruim op en ga de dialoog aan. Pak een thema bij de kop en praat, als bestuurder, met je medewerkers."

Beloftes nakomen

Daarna is het wel een kwestie van oppakken en beloftes nakomen. "Vaak hoor ik dat er hele simpele zaken naar boven kwamen. De wifi is niet goed genoeg, een afgebroken sleutel die maar in een kastje blijft zitten, incontinentiemateriaal dat niet helemaal voldoet. Als mensen merken dat je naar



ze luistert en er zaken verbeteren of opgelost worden, zie je het plezier al stijgen en daalt het ziekteverzuim. Als medewerkers weten dat de bestuurder achter ze staat, er voor ze is en als de uitgangspunten helder en duidelijk zijn, dan werkt dat.”

De bestuurder speelt een centrale rol, zo blijkt al tien jaar uit wetenschappelijk onderzoek. “Ik spreek veel bestuurders en vaak hoor ik, gezond werken? Oh dat heb ik prima belegd bij HR. Veel bestuurders hebben onvoldoende door welke rol ze hebben, ze hebben veel meer invloed op de werkvloer dan ze zelf denken. Vaak zijn ze verrast als ik zeg dat het goed is als zij, vanuit hun positie als bestuurder, met hun medewerkers praten, dat ze in woord en daad laten zien dat ze achter hun mensen staan.”

“Maak het simpeler, ruim op, ga terug naar de basis”

Wees je bewust van die invloed, is het belangrijkste advies dat Anouk ten Arve voor bestuurders heeft. “Er gebeurt veel bottom-up. Er is één top-downinterventie en dat is dat je als bestuurder zegt, ik sta achter jullie, wat heb je nodig? De bestuurder laat zien dat alles samen gebeurt. Wat dat betreft is het mooi als een organisatie functioneert als een gezin of groep vrienden. Iedereen heeft een rol, maar uiteindelijk werkt het alleen als je samenwerkt.

Saamhorigheid

Dat het kan, bewees de coronapandemie, vindt ze. “Je merkte dat de saamhorigheid groot was. Er was oog voor elkaar, bestuurders stonden pal voor hun mensen en medewerkers waren gemiddeld, ondanks corona, gezonder dan ooit. Het kan dus.”

“Bestuurders hebben meer invloed op de werkvloer dan ze vaak denken.”

Ten Arve merkt dat bestuurders vaak worstelen met de veelheid aan onderwerpen die op hun bordje liggen. “Mijn volgende boek gaat waarschijnlijk ‘Zuurstof voor Zorgbestuurders heten”, lacht ze. “Maak het simpeler, ruim op, ga terug naar de basis, maak keuzes vanuit je visie en missie en pak de beïnvloedingsmogelijkheid die je hebt, dat scheelt je al zoveel tijd.”

Wie vragen heeft of meer informatie wil, kan mailen met anouk.ten.arve@stichtingizz.nl.

Themasessie 'Zuurstof voor zorgprofessionals'

Op dinsdag 24 januari 2023 wordt de themasessie 'Zuurstof voor zorgprofessionals' georganiseerd onder leiding van Anouk ten Arve. Zij gaat ons meenemen in een aantal 'best practices' en prikkelende ideeën over medewerkersparticipatie om direct mee aan de slag te gaan.

Hoe geef je zorgprofessionals weer zuurstof in hun werk? Zoveel oplossingen liggen voor het oprapen, maar welke pak je op, zodat je de meeste impact hebt op werkplezier, participatie en verzuim en verloop beperkt. Na een geslaagd Inspiratie-ontbijt Stedenvierkant, dat op 4 november jl. plaatsvond, willen we graag met een aantal organisaties de verdieping in en verder aan de slag met het thema behoud, een belangrijk thema van het Contactpunt Zorg Stedenvierkant.

Voor meer informatie en aanmelden, ga naar onze [website](#).



Sterk in je werk,
zorg voor jezelf

50.000
aanmeldingen

Sinds de start zes jaar geleden meldden maar liefst 50.000 mensen zich aan voor het coachingstraject **Sterk in je werk, zorg voor jezelf**. Bianca, die ambulant begeleider in de jeugdzorg is, schreef zich ongemerkt als 50.000e in.

Klik op de afbeelding voor meer informatie



Fotobijschrift: De 50.000e deelnemster Bianca en haar coach Haike worden in het zonnetje gezet door de projectorganisatie van Sterk in je werk. V.l.n.r.: Jelle Boonstra (RegioPlus), Haike Nillesen, Bianca, Gaby Perin-Gopie (CNV Zorg en Welzijn).

Arbeidsmarktbeleid: wat kunnen wij leren van andere sectoren?

Welke problemen ervaren werkgevers uit andere sectoren in hun personeels- of arbeidsmarktbeleid? Hoe gaan ze om met deze problemen? En hoe innoveren zij en waarom? De in 2022 verschenen artikelreeks 'Toekomst in beeld' gaat in op al deze vragen. In dit BestuurdersMagazine leest u de verkorte versie van een van de zes verschenen interviews.

In de IT zoeken ze naar mogelijkheden om het snel veranderende werk, in een krappe arbeidsmarkt, te kunnen blijven doen. Het softwarebedrijf Inversable in Deventer maakt innovatieve technologieën toegankelijk voor bedrijven en organisaties die hun processen en samenwerkingen willen innoveren. Directeur Steven Verkuil voerde ook innovaties in voor de zorg. De les die hij daar leerde, was dat zorgorganisaties als logge olietankers zijn. “Ze zijn nauwelijks wendbaar. Stuur je innovaties aan vanuit speedbootjes”, is zijn advies.

Blockchain en big data, het zijn woorden die voor veel zorgorganisaties abstract zijn. Verkuil en zijn bedrijf vertalen die naar toepasbare innovaties.

Hij noemt als voorbeelden een rekentool voor eenvoudige transacties van flexpersoneel tussen zorgorganisaties en de ontwikkeling van de Persoonsgebonden Budget-munt. “In de oude situaties kregen zorgvragers euro's die ze ook konden uitgeven aan zaken die niet voor de zorg zijn. Daarom moesten er bonnetjes worden ingediend en veel gecontroleerd worden. De PGB-munt is ook een euro waard, maar deze kan alleen bij zorgaanbieders worden uitgegeven. Hiermee haal je het controleapparaat weg. Onze business is die brug te slaan tussen IT en business-vraagstukken.”

“Competenties zijn bij ons belangrijker dan kwalificaties”

Klein beginnen

Klein beginnen, twee tot drie maanden in het klein testen en daarna gebruiken, dat is de aanpak van Inversable. Daar heeft het bedrijf creatieve en geschikte mensen voor nodig. “Eerlijk is eerlijk. Het kost ons moeite om geschikte mensen te vinden. Dat geldt voor de hele IT-industrie. Talent is schaars. Wij lossen dat op door ook mensen aan te nemen die een grote mate van creativiteit hebben en problem solving skills.



De grap is dat veel zaken en technieken in ons werk namelijk goed te leren zijn binnen ons bedrijf als je bezit over deze vaardigheden. Competenties zijn bij ons belangrijker dan kwalificaties.”

“Iedere medewerker krijgt van ons vier uur per week tijd om te besteden aan opleiding of leren via een badgesysteem”, vertelt Steven Verkuil. “Er is geen verplicht programma, er is wel een duidelijke verwachting dat je het leuk vindt om met nieuwe dingen aan de slag te gaan.” Hij merkt dat die houding studenten trekt. “Iedereen kan zien welke badges anderen hebben gehaald en dat triggert.”

Disruptieve innovatie

Verkuil heeft duidelijke ideeën over innovatie. “Er zijn twee vormen. De incrementele en disruptieve innovatie. Bij de incrementele zijn er al processen en die willen we sneller en beter maken. Dit zijn de meest voorkomende innovaties. De disruptieve innovatie komt er op neer dat door innovatie een nieuwe markt ontstaat, waardoor alles wat met de bestaande markt te maken heeft, verdwijnt of op zijn minst minder interessant wordt.”

Bij grote organisaties is die laatste optie vaak lastig. “Als een zorgorganisatie een olietanker is, dan stuur je die niet zomaar een andere kant op. Vanuit Inversable zeggen we dan: lanceer een kleine speedboot die alle kanten mag opvaren.

We moeten die olietanker durven loslaten en iets helemaal nieuws durven starten. De huidige denkwijze om alles binnenboord te houden, is moeilijk vol te houden. Als je je speedboot loslaat en laat investeren dan lukt het misschien zelfs dat het je grootste concurrent wordt. Mooi! Dan heb je er vast een aandeel in, want je was er vroeg bij.”

Machine learning

“Zorgorganisaties kunnen niet stil blijven zitten”, daarvan is Steven Verkuil overtuigd. “Voor de zinnige toepassingen van big data en machine learning kunnen erg interessant zijn. Als je de match maakt tussen data, machine learning en de praktijk, dan heb je je speedbootje in de zorg te pakken. Een ding is zeker: De impact van deze speedbootjes is enorm. Houd ze in de gaten als je een olietanker bent. Veel zaken in jouw organisatie gaan inefficiënt, hele nieuwe oplossingen dienen zich aan. Ik zou, als ik voor een zorgorganisatie werkte, direct de ruimte geven aan speedbootjes.”

In september van dit jaar is de [slotpublicatie Toekomst in Beeld](#) verschenen met daarin de zes interviews en de belangrijkste inzichten, tips, aandachtspunten en ideeën uit andere sectoren. [Klik hier](#) voor het volledige interview met Steven Verkuil van Inversable.

Kennis Innovatie Kring

De arbeidsmarkt van zorg en welzijn heeft te maken met urgente uitdagingen. We moeten het werk zo organiseren dat we aan de groeiende zorgvraag voldoen, zonder dat er veel meer extra medewerkers nodig zijn. Door de inzet van (sociale) innovatie en nieuwe technologie is er nog veel mogelijk.

WGV Zorg en Welzijn wil in 2023 twee keer een Kennis Innovatie Kring organiseren waarin we, aan de hand van een aantal stellingen, naar de nabije toekomst kijken (wereld over 10 jaar) en hoe we met behulp van nieuwe technologie tot echt anders werken kunnen komen. Maximale deelname vanuit het werkveld is 10 deelnemers per sessie. Vanuit de technologie zullen 5 deelnemers aansluiten. De eerste sessie vindt eind februari/begin maart plaats. Heeft u al interesse, stuur dan een e-mail naar j.stubbe@wgvozorgenwelzijn.nl.

Nieuws van de vereniging

Ontdekdezorg nu het hele jaar door

We organiseren samen met werkgevers in zorg en welzijn al tien jaar de Ontdekdezorg week. Dit jaar zagen we in de evaluatie van de Ontdekdezorg week een duidelijke trend: de campagne wordt goed beoordeeld, maar werkgevers behalen de gestelde doelen niet. Tijd voor een nieuwe aanpak. De Ontdekdezorg week als jaarlijks piekmoment in maart verdwijnt. Mensen zoeken het hele jaar door naar een baan. Daarom gaan we werkgevers ondersteunen met een doorlopende campagne: Ontdekdezorg.

[Lees meer.](#)

E-magazine: Digivaardig leiderschap

Het derde E-magazine van WGV Zorg en Welzijn over digitalisering en zorgtechnologie is onlangs uitgebracht. Niet omdat we in herhaling willen vallen, maar omdat het een belangrijk thema blijft. Juist nu de arbeidsmarktproblematiek nóg groter is geworden, willen we jou laten zien wat je kunt doen om het werk van zorgprofessionals te vergemakkelijken. [Bekijk hier het E-magazine.](#)

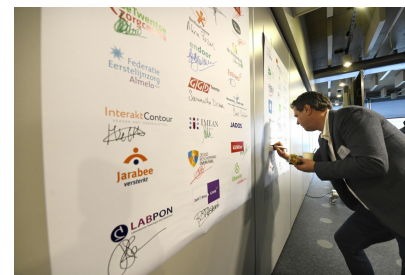
Terugblik: Medewerker Centraal Week 2022

De Medewerker Centraal Week is een jaarlijks terugkerend evenement in november, georganiseerd voor en met leden van WGV Zorg en Welzijn. Dit jaar was het centrale thema mentale fitheid. In de week van 14 t/m 18 november hebben ruim 500 medewerkers vanuit meer dan 100 verschillende zorg- en welzijnsorganisaties meegedaan aan een of meerdere activiteiten. Het programma werd gemiddeld met een 7.9 beoordeeld. De highlights hebben we samengevat in een overzichtelijke [factsheet](#).



Twente voorloper aanpak personeelstekorten in zorg en welzijn

Een vijftigtal Twentse bestuurders van zorg- en welzijnsorganisaties hebben de handen ineengeslagen om de tekorten op de arbeidsmarkt in de sector zorg en welzijn aan te pakken. Dat doen zij samen met de 14 Twentse gemeenten, de onderwijspartijen (ROC van Twente en Saxion) en de zorgverzekeraars. Al deze partijen hebben op vrijdag 9 december jl. een samenwerkingsverklaring ondertekend en stemmen daarmee in met het gezamenlijke Actieprogramma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (TAZ) Twente.



Op de hoogte

Atlant verwelkomt twee nieuwe toezichthouders

[Hendrik Beelen](#) en [Remco Bervoets](#) versterken vanaf januari 2023 de raad van toezicht van Atlant. Zij volgen twee leden van de raad op van wie in januari de termijn verstrijkt.

Bestuurder Kentalis stapt in goed overleg op

[Sandra Beuving](#), lid van de raad van bestuur Kentalis, heeft “in goed overleg met de raad van toezicht” besloten dat ze Kentalis per half april 2023 gaat verlaten. [Oscar Dekker](#), voorzitter van de raad van bestuur, bedankt Beuving voor de samenwerking: “Samen hebben we belangrijke stappen kunnen zetten voor onze leerlingen en cliënten vanuit deze mooie organisatie.”

Carintreggeland benoemt nieuwe leden raad van toezicht

[Job Eijsink](#) en [Jacqueline Joppe](#) gaan op respectievelijk 1 november 2022 en 1 maart 2023 aan de slag als leden van de raad van toezicht bij VVT-organisatie Carintreggeland. Eijsink is ziekenhuisapotheker in opleiding bij het Isala ziekenhuis in Zwolle en toezichthouder bij de Zonnehuisgroep IJssel Vecht in Zwolle en Zorggroep Alliade in Heerenveen. Joppe is voorzitter van de Raad van Bestuur van Zorggroep Elde Maasduinen en bestuurder bij het pensioenfonds PFZW.

Bestuurswissel bij 's Heeren Loo

[Jan Fidder](#) neemt vanwege zijn aanstaande pensioen afscheid van 's Heeren Loo. Op 1 april 2023 draagt de bestuursvoorzitter het stokje over aan [Ernst Klunder](#). Met het vertrek van Fidder vindt een verschuiving plaats in de raad van bestuur.

Astrid Westerbeek nieuwe directeur-bestuurder bij FWG

Met ingang van 1 januari 2023 is [Astrid Westerbeek](#) benoemd tot directeur-bestuurder bij FWG Progressional People en Stichting FWG. Zij volgt hiermee [Jan Helmond](#) op, die per 1 januari a.s. afscheid neemt.

Nieuwe leden WGV Zorg en Welzijn

Sinds oktober zijn [Podotherapie Oost-Nederland](#), [PsyM](#) en [Praktijk de Poel](#) lid geworden van onze vereniging. De vereniging heeft momenteel 191 leden.

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

BESTUURDERS **magazine**

voor de sector zorg en welzijn



Het volgende nummer in uw mailbox ontvangen?

Abonneer u gratis!



WGZ Zorg en Welzijn



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: Cassandra Brinkman,
Carolien Brouwer en Dilek Durmaz

Fotografie: Fotograaf Ilse en Tudor & Romita
fotografie

Techniek: El Niño ICT

Tekstschrijvers: Cassandra Brinkman, John van
der Meulen, 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 op Twitter: [@WGVZorgWelzijn](https://twitter.com/WGVZorgWelzijn)

Volg ons op LinkedIn: [WGV Zorg en Welzijn](https://www.linkedin.com/company/wgv-zorg-en-welzijn)



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



WGV Zorg en Welzijn