

REGIONALE PROEFTUIN TWENTE

ACHTERGROND PROEFTUIN

De proeftuin Twente¹ is een gezamenlijk initiatief van werkgevers in de Twentse jeugdzorg en is enkele jaren geleden gestart vanuit een verkenning op de regionale samenwerking via het FCB-project 'Jeugdzorg Goed Werk'. Hierbij zijn de organisaties Jara-bee en Halt Twente de initiatiefnemers geweest voor een brede intersectorale aanpak. Momenteel zijn bij de proeftuin 19 organisaties aangesloten². Hierbij gaat het dan om organisaties uit de zorg en welzijn die zich bezighouden met de zorg voor jeugd.

DOEL PROEFTUIN

Een belangrijk doel van de proeftuin is om samen met andere werkgevers meer te gaan samenwerken aan arbeidsmarkt vraagstukken. In het bijzonder ook in het kader van de transitie jeugdzorg die zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin grote gevolgen heeft voor het personeel (het menselijk kapitaal) en de dienstverlening van deze organisaties. "De belangrijkste motivatie voor onze organisatie om deel te nemen aan de proeftuin vormde de transitie jeugdzorg die zowel werkinhoudelijk als op de arbeidsmarkt veel teweeg zou gaan brengen. Daarbij kon de proeftuin van meerwaarde zijn om personeel over en weer uit te wisselen en de krachten van de organisaties in het werkveld zorg voor jeugd meer te verbinden. Wij hadden bijvoorbeeld intern jongerenwerkers die ook graag wel eens mee wilden draaien bij de jeugdreclassering of een vacature daar zouden willen vervullen", zo vertelt Gerdijanne Leestemaker, peoplemanager bij DNO.

ONTWIKKELWERKPLAATS EN VIRTUELE MARKTPLAATS

Om aan de bovengenoemde doelstellingen invulling te geven is in de proeftuin Twente een grote hoeveelheid aan activiteiten en instrumenten ontwikkeld (zie kader). De kern van de proeftuin wordt daarbij gevormd door een ontwikkelwerkplaats en virtuele marktplaats voor professionals in het werkveld zorg voor jeugd. Na

een vrij lange aanloop is hiervoor in de lente van 2014 ook een speciale website in de lucht gegaan:

www.werkenvoordetwentsejeugd.nl. Via dit online platform wordt ingezet op de persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit (smogelijkheden) van medewerkers. Met andere woorden op hoe de professional de regie kan nemen over de eigen loopbaan. Daarbij ligt de nadruk van de ontwikkelwerkplaats op de invulling van het veranderende profiel van de medewerker van de toekomst. Door de transitie (en daarmee gepaard gaande transformatie) verandert namelijk de rol van de professional in het werkveld zorg voor jeugd. Hierdoor worden competenties en vaardigheden als integraal werken, ketensamenwerking en het inzetten op de 'eigen kracht' van cliënten steeds belangrijker. Op het online

WERKEN VOOR DE TWENTSE JEUGD
Als WERKEN VOOR DE TWENTSE JEUGD je professionele passie is

arbeidsmarkt organisaties ervaringen test jezelf banenmarkt

Regionale arbeidsmarkt: cijfers, progressies en nieuws

Organisaties in Twente: die werken voor de jeugd

Ontwikkel jezelf: met tests, trainingen en je eigen ePortfolio

Vacatures, stages en uitwisseling: voor professionals in de zorg voor jeugd in Twente

Over dit platform

Inloggen ePortfolio

Netwerkaart Twente

Agenda

25 november 2014
Werken Voor de Twentse Jeugd Loopbaanevent
27 november 2014
Pluin 14 bijeenkomst, 15.00-18.00 uur, locatie n.t.b.

platform kan hierover kennis en ervaring worden uitgewisseld.

www.werkenvoordetwentsejeugd.nl

Bij de virtuele marktplaats staat het zoeken naar oplossingen voor mobiliteitsvraagstukken centraal. Elly van der Helm, procesaanjager van de proeftuin Twente, vertelt: "Op de website kunnen werknemers een e-Portfolio maken die hun eigendom is. Met behulp van dit e-Portfolio kunnen zij zich bijvoorbeeld kenbaar maken aan de werkgevers in de regio. Daarnaast is de marktplaats met onder andere vacatures opgezet die gekoppeld zijn aan de vacaturebank ZorgSelect van de

¹ De officiële benaming van deze proeftuin is: 'proeftuin Intersectorale Arbeidsmarkt Jeugd in Twente'. In de praktijk en in de voorliggende casusbeschrijving wordt echter gemakshalve gesproken over de 'proeftuin Twente'.

² Het aantal deelnemende organisaties is tijdens de uitvoering van de proeftuin toegenomen. Op peildatum 1 november 2014 ging het in totaal om 19 organisaties.

regionale werkgeversvereniging WGV Zorg en Welzijn. Hierdoor kunnen medewerkers die het online platform bezoeken, ook vanuit hun eigen e-Portfolio, direct doorklikken naar (tijdelijke) vacatures die dagelijks vanuit ZorgSelect worden opgehaald³. Daarnaast is de virtuele marktplaats ook een plek om de eigen kennis en ervaring zichtbaar te maken aan andere professionals in het werkveld zorg voor jeugd. Het gebruik van bijvoorbeeld een e-Portfolio is dan niet alleen bedoeld als een mobiliteitsinstrument maar ook als een middel om kennis en kunde kenbaar te maken en uit te wisselen met andere professionals in het werkveld zorg voor jeugd. Meer informatie hierover is te vinden op de voornoemde website.

BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN EN INSTRUMENTEN

In de proeftuin Twente zijn de volgende activiteiten en instrumenten tot stand gekomen:

- ★ Ontwikkelwerkplaats en virtuele marktplaats www.werkenvoordetwentsejeugd.nl
 - Inclusief e-Portfolio
 - Online banenmarkt (ook gekoppeld aan vacaturebank ZorgSelect)
 - Employabilitytest
 - Drijfverentest
 - Et cetera
- ★ Twee loopbaanevents. Met onder andere vier workshops, namelijk:
 - De workshop 'social media'
 - 'e-Portfolio'
 - 'Wat zijn mijn talenten'
 - 'Power cv'
- ★ Onderzoek door medewerkers naar mobiliteitsfactoren (in samenwerking met het lectoraat Strategisch HRM van Saxion Hogescholen)
- ★ Actie-onderzoek met als resultaat het projectvoorstel 'Een Kijkje in de keuken'
- ★ Diverse bijeenkomsten en symposia over (veranderingen in) het werkveld zorg voor jeugd

SUCCESFACTOR: EXTERNE PROCESAANJAGER

Het initiatief voor deze proeftuin komt dus vanuit de Twentse werkgevers in het werkveld zorg voor jeugd. Daarbij is deze proeftuin ondersteund met cofinanciering van VWS-middelen via het project 'Mobiliteit tussen Zorg en Welzijn' - een samenwerking tussen Regio-Plus en FCB. Gezien het innovatieve karakter en het belang van snelheid heeft FCB bovendien extra financiële middelen beschikbaar gesteld voor de inzet van een

procesaanjager³. Uit de gesprekken met de betrokkenen bij de proeftuin, blijkt dat de inzet van deze procesaanjager een belangrijke succesfactor is gebleken voor het tijdig realiseren van de beoogde activiteiten en instrumenten van deze proeftuin. Door het aanstellen van een procesaanjager zijn de betrokken partijen in het werkveld namelijk regelmatig bij elkaar gebracht waardoor de proeftuin zijn voortgang behield. Ook vervulde de procesaanjager een belangrijke rol als 'procesbewaker'. Met als concreet resultaat dat het platform 'Werken voor de Twentse Jeugd' op tijd kon worden gerealiseerd.

SUCCESFACTOR: HET VERKNOPEN VAN ACTIVITEITEN EN INSTRUMENTEN

Over de gerealiseerde ontwikkelwerkplaats en virtuele marktplaats zijn de geraadpleegde betrokkenen positief (zie ook verderop). In het bijzonder omdat het - als een tweede belangrijkste succesfactor van deze proeftuin - is gelukt om daarop verschillende activiteiten en instrumenten met elkaar te verknopen. Bovendien zijn door de samenwerking vanuit deze regionale proeftuin met de regionale werkgeversvereniging WGV Zorg en Welzijn en FCB landelijke, regionale en lokale middelen en mogelijkheden met elkaar verbonden. Een voorbeeld hiervan vormt het e-Portfolio (zie verderop).

Bij deze ontwikkelde activiteiten en instrumenten vervult het online platform een belangrijke 'spilfunctie': *"We hebben de instrumenten en activiteiten op het online platform 'Werken voor de Twentse Jeugd', waar mogelijk, met elkaar gekoppeld. Wanneer medewerkers bijvoorbeeld een employabilitytest of een drijfverentest uitvoeren, reflecteren ze daarmee niet alleen direct op hun eigen werk maar worden deze uitkomsten, met hun toestemming uiteraard, ook gebruikt voor het onderzoek naar mobiliteitsfactoren dat we binnen deze proeftuin uitvoeren met het lectoraat Strategisch HRM van Saxion Hogescholen. In het onderzoek 'Hoe kom jij in beweging' worden medewerkers na afloop ook altijd gevraagd of ze naar aanleiding daarvan behoefte hebben om in contact te treden met een loopbaancoach om verdere stappen te verkennen. Zo proberen we steeds om de diverse instrumenten en activiteiten op een samenhangende manier in te bedden in het platform"*, aldus Elly van der Helm.

SUCCESFACTOR: VOOR EN DOOR MEDEWERKERS

Een ander belangrijk kenmerk - en tegelijk een derde succesfactor - van de proeftuin Twente is dat de activiteiten en instrumenten grotendeels invulling krijgen via

³ Namelijk in de persoon van Elly van der Helm, voormalig bestuurder van Halt Twente.

de medewerkers (de professionals) van de betrokken zorg- en welzijnsorganisaties. Marike van Leent, personeelsadviseur bij de jeugdzorgorganisatie Jarabee, vertelt: *“In deze proeftuin zijn medewerkers echt betrokken bij de activiteiten en krijgen ze instrumenten zoals het e-Portfolio in handen om hun arbeidsperspectief vorm te geven of kennis en kunde in het werkveld uit te wisselen. Over deze aanpak ben ik enthousiast. Het is heel mooi om te zien dat het initiatief om actie te ondernemen op deze manier vanuit de werknemers zelf kan komen en niet volledig van bovenaf wordt geregisseerd”*.

Onderscheidend is dan ook dat medewerkers in deze proeftuin grotendeels zelf ‘aan het roer staan’ om hun eigen arbeidsperspectief en/of samenwerking in het werkveld vorm te geven. In het navolgende zullen we hier verder op ‘inzoomen’. Om daarna te concluderen dat het van belang is om in de nabije toekomst de initiatieven die in deze proeftuin vanuit de werkvloer zijn ondernomen ook op bestuurlijk niveau (dus tussen de samenwerkende organisaties in de proeftuin Twente) een vervolg te geven.

ONDERZOEK: MEDEWERKERS BETROKKEN

Eén van de manieren waarop medewerkers ook actief betrokken zijn geweest in de Twentse proeftuin, betrof het uitvoeren van onderzoek. Procesaanjager Elly van der Helm vertelt dat medewerkers bijvoorbeeld in samenwerking met het lectoraat HRM van Saxion Hogescholen onderzoek hebben uitgevoerd naar de factoren die mobiliteit bevorderen of juist in de weg staan. Ook zijn medewerkers betrokken geweest bij een ‘actie-onderzoek’. Daarin zijn de mogelijkheden verkend om de onzekerheid die de transitie jeugdzorg met zich meebrengt voor organisaties en medewerkers om te zetten in kansen. Met als concreet resultaat een voorstel aan de bestuurders van de Twentse organisaties in het werkveld zorg voor jeugd om binnenkort het project ‘Een kijkje in de keuken’ te starten. Dit nieuwe project zou dan zowel organisaties als medewerkers in staat moeten stellen om meer kennis en ervaring met elkaar uit te wisselen. Ook zou het mogelijk kunnen leiden tot meer uitwisseling en mobiliteit van personeel (zie kader op de volgende pagina).

(LOOPBAAN)INSTRUMENTEN VOOR MEDEWERKERS

Een andere concrete activiteit van de Twentse proeftuin betrof de loopbaanevents die in september en november 2014 met behulp van FCB zijn georganiseerd. Bedoeld om medewerkers de regie te geven over hun eigen loopbaan binnen of buiten de sector. In de eerste instantie was het daarbij de bedoeling om één loop-

baanevent te organiseren. Maar vanwege de grote belangstelling - ruim 100 medewerkers uit het werkveld bezochten het eerste ‘event’ - is besloten om een tweede loopbaanevent te laten plaatsvinden. De deelnemers waren hier erg enthousiast over.

WORKSHOPS

Tijdens de loopbaanevents konden de medewerkers onder andere deelnemen aan verschillende workshops. Een voorbeeld hiervan vormt de workshop ‘Wat zijn mijn talenten’ waarin deelnemers snel zicht kregen op hun belangrijkste talenten en leerden om deze via een zogenoemde elevatorpitch (een korte presentatie waarin je kort verteld wie je bent en waar je goed in bent) te presenteren⁴. Ook maakten veel medewerkers via de loopbaanevents kennis met het instrument e-Portfolio (waarover ook een aparte workshop is georganiseerd). Dit instrument is tijdens de proeftuin speciaal op maat gemaakt voor werknemers in het Twentse werkveld zorg voor jeugd⁵. Daarbij biedt het instrument medewerkers de gelegenheid om zichzelf online te presenteren. Bijvoorbeeld aan werkgevers binnen of buiten de eigen sector of aan andere professionals in het werkveld. *“Als personeelsadviseur bij Jarabee ben ik intensief betrokken geweest bij de totstandkoming en de uitrol van het e-Portfolio. Daarbij is het voor medewerkers een belangrijk hulpmiddel gebleken om hun loopbaan vorm te geven”*, aldus Marike van Leent. Voor het vervaardigen en plaatsen van een e-Portfolio is ook een apart ‘ruimte’ ingericht op de website www.werkenvoordetwentsejeugd.nl. Naar aanleiding van onder meer de loopbaanevents hebben inmiddels ruim 250 medewerkers daar een eigen e-Portfolio aangemaakt. Marike van Leent: *“Het loopbaanevent en de workshops sloegen erg aan. Mede door de workshop e-Portfolio zijn toen heel veel mensen zich op de website gaan inschrijven om met een eigen e-Portfolio aan de slag te kunnen gaan”*.

VERVOLGSTAPPEN: VAN DE WERKVLOER NAAR HET BESTUURLIJK NIVEAU

Tot op heden is de proeftuin Twente op verschillende punten van meerwaarde gebleken. Zonder teveel in herhaling te willen vallen, hebben de ontwikkelde activiteiten en instrumenten in de eerste plaats bijgedragen aan een bewustwordingsproces over wat de veranderingen op het terrein van zorg voor jeugd gaan betekenen. In het verlengde daarvan zijn - in de tweede plaats - medewerkers zich ook steeds meer gaan profileren op de arbeidsmarkt en het werkveld. Bij-

⁴ Bron: www.werkenvoordetwentsejeugd.nl.

⁵ Hierbij is gebruikgemaakt van een bestaand e-Portfolio voor het sociaal domein dat tijdens de proeftuin door medewerkers zelf verder op maat is gemaakt.

voorbeeld door een e-Portfolio te plaatsen op de website van de proeftuin. In de derde plaats hebben de initiatieven in de proeftuin - zoals de hiervoor al besproken (actie-)onderzoeken - ook op het niveau van de werkvloer een impuls gegeven aan samenwerking en netwerkvorming. Zowel op het gebied van de arbeidsmarkt als op (zorg)inhoudelijk terrein. Daar hebben medewerkers kennis en kunde met elkaar gedeeld en hun eigen blikveld op het werkveld als ook hun professionele netwerk kunnen vergroten. Ook is er steeds afstemming en overleg geweest met bestuurders, directies en managers om inspiratie en draagvlak te delen.

ACTIE-ONDERZOEK 'EEN KIJKJE IN DE KEUKEN'

Ellis Hegeman, senior begeleider bij gehandicaptenzorgorganisatie Aveleijn, was één van de medewerkers die participeerde in het actie-onderzoek 'Een kijkje in de keuken'. Zij vertelt: *"Via de P&O-afdeling van mijn eigen organisatie werd ik gevraagd om deel te nemen aan het actie-onderzoek. Met een kerngroep van ongeveer zes medewerkers van verschillende organisaties zijn we toen van start gegaan. Wat het wel mooi maakte was dat daarbij echt sprake was van een mengeling. Niet alleen waren mensen uit diverse geledingen van de deelnemende organisaties betrokken, variërend van een manager tot een wijkteammedewerker. Ook kwamen zij uit allemaal uiteenlopende organisaties met ieder een eigen invalshoek op het werkveld zorg voor jeugd. Hierdoor ontstond een interessante synergie. Bij de uitvoering van het onderzoek hebben we ons vervolgens de vraag gesteld hoe we de onzekerheid die de transitie jeugdzorg met zich meebrengt, kunnen omzetten in kansen. Hierbij concludeerden we dat werknemers zich eigenlijk meer moeten durven opstellen als ondernemer, zodat zij ook in staat zijn om bij diverse organisaties al dan niet tijdelijk te kunnen werken".* Ook kwam duidelijk uit het onderzoek naar voren dat organisaties in het werkveld nog meer met elkaar moeten gaan samenwerken. Zowel op (zorg)inhoudelijk gebied als op het gebied van de arbeidsmarkt. Ellis Hegeman: *"Dit is van belang om de kennis en expertise voor het werkveld zorg voor jeugd te behouden. Ook kan het een bijdrage leveren aan arbeidsmobiliteit. Bijvoorbeeld door een flexpool te starten om pieken en dalen in de personeelsbehoefte op te vangen".* De uitkomsten van het onderzoek zijn inmiddels vertaald in een concreet

projectvoorstel. Ellis Hegeman: *"Eind oktober 2014 hebben we vanuit het onderzoek een projectvoorstel voorgelegd aan de bestuurders van de organisaties die bij deze proeftuin betrokken zijn. Daarbij is voorgesteld om het project 'Een kijkje in de keuken' te starten. Dit kunnen dan zowel zorggerelateerde 'keukens' zijn als keukens buiten de eigen sector. Met als gedachte dat medewerkers over de eigen organisatiegrenzen heen kennis en ervaring kunnen uitwisselen en de gelegenheid krijgen om bij andere organisaties mee te lopen. Mogelijk kan hierdoor ook meer (tijdelijke) arbeidsmobiliteit ontstaan".*

OVERGANGSMOMENT

Op het moment van schrijven (november 2014) bevindt de proeftuin Twente zich echter in een belangrijk overgangsmoment. De transitie jeugdzorg is nu echt op komst en ook moeten keuzes worden gemaakt om (een deel van) de opbrengsten van de proeftuin ook na de formele projectperiode te continueren. Elly van der Helm: *"Met de betrokken werkgevers hebben we onderling steeds gezegd dat we niet gaan voor een project maar voor een duurzame samenwerking en manier van doen".* Tegelijk is dit meteen het belangrijkste aandachtspunt bij de proeftuin Twente. Bij de uitvoering van de proeftuin is namelijk heel bewust ervoor gekozen om de initiatieven tot vernieuwing vooral vanuit de professionals te laten komen. Nu komt het er echter op aan dat ook op bestuurlijk niveau een vervolg zal worden gegeven aan de initiatieven die binnen de proeftuin zijn ontplooid. Dit laatste is volgens de verschillende betrokkenen nog wel een spannend punt. Ook omdat zij tijdens de proeftuin hebben ervaren dat veel organisaties nog sterk intern gericht zijn. In het kader van de transitie jeugdzorg zijn zij dan vooral bezig (geweest) met hun eigen visie en missie.



URGENTIE SAMENWERKING

Inmiddels neemt echter ook bij de meeste organisaties op bestuurlijk niveau de urgentie toe om de samenwerking met collega-werkgevers in het werkveld zorg voor jeugd verder vorm te geven⁶. De eerste gevolgen van de transitie jeugdzorg - zoals de ontslaggolven van medewerkers - zijn immers al duidelijk zichtbaar. De verwachting is dan ook dat een aanzienlijk deel van de betrokken werkgevers de komende tijd versterkt zal inzetten op samenwerking. Volgens Elly van der Helm zullen de activiteiten en instrumenten die in de proeftuin waardevol zijn gebleken dan waarschijnlijk een plek krijgen in de omgeving van de coöperatie Jeugd Partners Twente: een coöperatie waarin veel organisaties uit de proeftuin al participeren⁷. Daarbij bestaan ook plannen om een flexpool op te richten⁸ en wordt erover nagedacht om het platform van de proeftuin breder open te stellen, zodat ook werkgevers buiten het werkveld hier vacatures en (tijdelijke) opdrachten kunnen plaatsen⁹. Op deze manier kan dan een goed vervolg worden gegeven aan de opbrengsten van de proeftuin Twente.

LEERERVARINGEN PROEFTUIN

BELANGRIJKSTE SUCCESFACTOREN

- **Het aanstellen van een procesaanjager**
Vanuit FCB zijn in deze proeftuin extra middelen beschikbaar gesteld voor het aanstellen van een procesaanjager. Deze procesaanjager heeft de betrokken partijen regelmatig bijeengebracht en de voortgang van de proeftuin bewaakt. Met als concreet resultaat dat de ontwikkelwerkplaats en virtuele marktplaats 'Werken voor de Twentse Jeugd' tijdig kon worden gerealiseerd.

⁶ Uit de gesprekken over de proeftuin blijkt overigens dat deze urgentie momenteel vooral hoog is voor de betrokken jeugdzorgorganisaties. Voor bijvoorbeeld de betrokken W&MD-organisaties is dit op het moment minder het geval. In de regio Twente hebben zij de afgelopen jaren namelijk een belangrijke (regie)rol gekregen binnen de wijkteams. Hierdoor hebben zij vooral medewerkers nodig en die zijn op het moment vrij eenvoudig zelf te werven op de arbeidsmarkt. Hun belang bij de activiteiten van de proeftuin en voortgang daarvan is daardoor in hun beleving ook afgenomen.

⁷ Het platform 'Werken voor de Twentse Jeugd' zal dan waarschijnlijk een plek krijgen binnen het zogenoemde 'Jeugdkwartier' dat binnen deze coöperatie wordt opgericht. Ook op basis van het projectvoorstel dat is voortgekomen uit het actie-onderzoek 'Een kijkje in de Keuken'.

⁹ Hierbij wordt bijvoorbeeld gedacht aan het MKB, gemeenten en het onderwijs. Vanuit de contacten die in de proeftuin zijn gelegd met het onderwijs is bijvoorbeeld bekend dat ook zij bepaalde expertise nodig hebben die zit bij mensen in het werkveld zorg voor jeugd.

- **Het verknopen van verschillende activiteiten en instrumenten**

Met het online platform 'Werken voor de Twentse Jeugd' als belangrijke centrale spil.

- **Activiteiten en instrumenten van de proeftuin zijn grotendeels tot stand gekomen via de medewerkers (professionals) in het werkveld zorg voor jeugd**

Innovatief aan deze proeftuin is dat medewerkers zelf aan het roer stonden om hun arbeidsperspectief en/of samenwerking in het werkveld vorm te geven.

- **Betrokkenheid van zorg- en welzijnsorganisaties uit verschillende invalshoeken**

Daarbij is een start gemaakt met het delen van kennis en kunde tussen medewerkers en hebben zij hun blikveld op het werkveld en professionele netwerk kunnen vergroten.

AANDACHTSPUNTEN

- **Het borgen en verankeren van de opbrengsten van de proeftuin**

Bij de uitvoering van de proeftuin is ervoor gekozen om de initiatieven tot vernieuwing vooral vanuit de professionals te laten komen. Nu komt het er echter op aan dat ook op bestuurlijk niveau een vervolg zal worden gegeven aan de initiatieven die binnen de proeftuin zijn ontplooid. Op het moment van schrijven bevindt de proeftuin Twente zich dan ook in een belangrijk overgangsmoment. De komende tijd zal duidelijk worden hoe de ontwikkelde activiteiten en instrumenten uit de proeftuin geborgd en verankerd worden. En hoe ook aan vervolginiciatieven - zoals een flexpool en verbreding van het platform - invulling kan worden gegeven (zie ook de hoofdtekst).

MET DANK AAN

Ellis Hegeman, senior begeleider bij Avelijn
Elly van der Helm, procesaanjager proeftuin Twente
Femke Rhebergen, adviseur bij WGV Zorg en Welzijn
Gerdijanne Leestemaker, peoplemanager bij DNO

Johan Stubbe, informatiemanager bij WGV Zorg en Welzijn

Marika van Leent, personeelsadviseur bij Jarabee

Dit artikel is opgesteld door Bureau Bartels in opdracht van Stichting RegioPlus en FCB.



WGV Zorg en Welzijn

Meer informatie over deze proeftuin?

Neem contact op met:

WGV Zorg en Welzijn

Zutphenseweg 51

7418 AH Deventer

Telefoon: 088 - 255 66 50

E-mail: info@wgvzorgenwelzijn.nl