



ersterking kwaliteit personeelsbeleid Arbeid en Welzijn  
 nderopvang Ondersteuning Persoonlijke ontwikkel  
 Leerbeleid Quick Scan Pilot Levensfaseger  
 Arbeid en Zorg Vraaggestuurde ondersteuning  
 personeelsontwikkeling Loopbaanbeleid Quick Scan Pil  
 Mobiliteitsbeleid Loopbaanbeleid Employability  
 Arbeid en Zorg Welzijn Strategie en  
 eernetwerken Arbeid en Zorg Opleidingsbeleid  
 rbeid en Zorg de ondersteuning Persoonlijke ontwikkel  
 Opleidingsbeleid Quick Scan Pilot Levensfaseger Loopbaan  
 Arbeid en Zorg Opleidingsbeleid Teamontwikkelingsplannen  
 ompetentiemanagement Loopbaanbeleid Strategie en personeels

# Leer- en opleidingsbeleid

Leren door middel van  
 resultaatgroepen

2

Het ontwikkelen van  
 een management-  
 cursus

3

Leren van elkaar door  
 een train de trainer-  
 systeem

4

De totstandkoming  
 van een leer- en  
 opleidingsbeleid

5

Leer- en opleidings-  
 beleid bekeken

6



## Leren van elkaar

Om persoonlijke en organisatiedoelen te bereiken, lijken cursussen en trainingen hét middel bij uitstek. Voor het verwerven van informatie, het oefenen van vaardigheden of het behalen van certificaten voldoen zij inderdaad uitstekend. Maar... kan het leren ook op andere manieren worden gestimuleerd en gefaciliteerd?

Het Sectorfonds Welzijn besteedt aandacht aan leer- en opleidingsbeleid voor leidinggevend en medewerkers om een andere kijk op leren vorm en inhoud te geven. Een kijk waarbij naast traditionele leervormen ook oog is voor de noodzaak om medewerkers proefondervindelijk en gezamenlijk, praktische methoden te laten ontwikkelen en toe passen.

Hoe dit in de praktijk al vorm wordt gegeven, kunt u in deze nieuwsbrief lezen. In vier interviews wordt van heel verschillende organisaties, een bepaald aspect van hun leer- en opleidingsbeleid belicht. Mardi Teunissen van de Twern vertelt bijvoorbeeld over het werken met resultaatgroepen en een competentiemodel. Charlotte Pontier van Xonar vertelt over de managementcursus die ze hebben opgezet. Hilga Awater gaat daaropvolgend in op het train de trainer-systeem waarmee SKAR werkt. En als laatste vertelt Romy de Bruyckere over de wijze waarop ze het leer- en opleidingsbeleid bij SMWO vorm hebben gegeven.

Doe uw voordeel met de hier beschreven keuzes en oplossingen van anderen bij het vorm- en inhoud geven van uw eigen leer- en opleidingsbeleid.

*Wij wensen u veel succes en dynamiek\* toe.*

\* dynamiek (v.; g.mv.)  
 [<Fr. dynamique  
<Gr.dunamikos],  
 1 (ritmische)  
 beweging; vaart;  
 - (vaak fig.) de interne  
 kracht (in verband  
 met een beweging,  
 evolutie)



# Leren door middel van resultaatgroepen

In de beleidsvisie Weten van Wijken van de Twern in Tilburg, staat beschreven hoe in vier jaar tijd (2001 - 2005) de dienstverlening anders aangepakt gaat worden. De dienstverlening moet herkenbaar en meetbaar worden. Dat daarvoor een andere manier van werken noodzakelijk is, is inherent daaraan. Over het werken met resultaatgroepen en het voordeel van het werken met een competentiemodel vertelt Mardi Teunissen, hoofd P&O.

## Resultaatgroepen

Om de beleidsvisie te realiseren, wordt bij de Twern gewerkt met resultaatgroepen. Deze groepen bestaan uit mensen van verschillende afdelingen en met verschillende functies. Iedere resultaatgroep gaat dus dwars door de organisatie heen en doorkruist daarmee de teamstructuur. De resultaatgroepen hebben een manager als voorzitter en worden ondersteund door een staf lid. Iedere resultaatgroep werkt aan een eigen thema: bijvoorbeeld professionalisering, concerncommunicatie, kennismanagement, en bewonersparticipatie. Vanuit het thema doen zij voorstellen voor aanpassingen, verbeteringen of veranderingen in de organisatie. "Voordeel van deze aanpak is dat zo veel feedback van onderaf wordt verkregen, er direct draagvlak voor veranderingen wordt gekweekt en de mensen veel van elkaar leren," vertelt Teunissen. "Voor het tempo is het soms wel lastig, want elke groep heeft zijn eigen dynamiek."

## Competentiemodel

De resultaatgroep Professionalisering had de opdracht om het werken met competenties nader uit te werken. "Zij stonden voor de vraag: hoe zorg je dat je competente mensen hebt en hoe breng je competenties in beeld?," vertelt Teunissen.

### Geld mag nooit een reden zijn om geen scholing aan te bieden.

"Er is toen veel gesproken over het 'hoe'. Uiteindelijk hebben we ervoor gekozen om uit 44 competenties, drie kerncompetenties te benoemen en maximaal vijf functiegebonden competenties." Alle competenties zijn daarna vastgesteld in het managementteam. Als eerste heeft de directeur, met behulp van de competenties, functioneringsgesprekken gevoerd met de leidinggevenden. Beiden hebben lijsten ingevuld en die zijn vergeleken en besproken.

In het najaar van 2004 krijgen alle teams uitleg over deze wijze van werken. "De meerwaarde van werken met dit competentiemodel," vertelt Teunissen, "is dat

het voorheen aan de capaciteiten van de leidinggevenden lag of ze leervragen signaleerden. Nu hebben we een eenduidige kapstok."

## Budget

De laatste jaren is budget vrijgemaakt voor deskundigheidsbevordering. Voorheen werd er veel gewerkt met decentrale budgetten voor individuele opleidingswensen. Teunissen: "Dat is veranderd. Het budget wordt nu centraal beheerd en in het managementoverleg wordt jaarlijks besloten waar het aan uitgegeven wordt. Zo wordt een Twern-aanbod samengesteld waarvan een deel verplicht is." Een andere grote kostenpost om scholing te realiseren, is het geld voor vervanging of de extra tijd die mensen erin steken. Managers van de Twern kunnen hiervoor uit de vervangingspot geld gebruiken. Want, zoals Teunissen stelt: "Geld mag nooit een reden zijn om geen scholing aan te bieden."



**Xonar** is een hulpverleningsorganisatie in Maastricht die zich richt op ouders met kinderen en jeugdigen met opvoedingsproblemen, vrouwen met of zonder kinderen en alleenstaande minderjarige asielzoekers. Xonar heeft een uitgesproken visie over de wijze waarop zij hun cliënten wil helpen. Zij streeft ernaar hen te begeleiden in het zelfstandig tot oplossingen komen. Dit moet ook het principe zijn op basis waarvan de eigen medewerkers worden aangestuurd in de organisatie, stelt Charlotte Pontier, directeur innovatie. “Medewerkers moeten vanuit een eigen verantwoordelijkheid, zo zelfstandig en professioneel mogelijk kunnen werken. Dit vergt van leidinggevendenden de kunst van het loslaten, en dat is niet eenvoudig,” aldus Pontier.

## Het ontwikkelen van een managementcursus

### Het ontwikkeltraject

Bij Xonar is een managementcursus ontwikkeld voor de sectormanagers. De eerste stap in het ontwikkeltraject was het vormgeven van een gedeelde gemeenschappelijke visie. Pontier: “De managers moesten daarna zelf de verstaalslag maken naar wat de gedeelde visie concreet inhoudt voor de eigen praktijk. We hebben dus gevraagd: als dit onze visie is, hoe verhoudt zich dat dan tot jou?” Vervolgens is veel aandacht besteed aan het bevragen van de managers over de competenties die volgens hen bij de gedeelde visie horen, en waar zij zelf dan ongeveer zitten ten opzichte van dat competentieprofiel. Pontier licht toe: “Wij merkten dat het bij leren cruciaal is dat je op zoek gaat naar waar iemand zit. Het blijkt namelijk dat mensen wat dat betreft een bescheiden beeld van zichzelf hebben. De ervaring heeft ons geleerd dat je daarom ook voorzichtig moet zijn met het opstellen van een opleidingstraject dat

van begin tot het eind vastligt. Je moet het traject tussentijds, proefondervindelijk kunnen bijstellen.”

### Een klankbordgroep

Tijdens het ontwikkeltraject van de managementcursus is gestart met een klankbordgroep van gebruikers. “In deze groep zit geen manager van Xonar, maar wel een manager van buiten. Die kijkt vanuit het managementperspectief mee. Verder zitten in de klankbordgroep personen die te maken hebben met de consequenties van het gedrag van de manager, dus groepsleiders, inhoudsdeskundigen en stafmedewerkers. Zij geven feedback en adviseren mee over de inhoud van het opleidingstraject,” vertelt Pontier.

### Coachingtrajecten

Naast de managementcursus lopen ook coachingtrajecten. Coaching gebeurt nu nog op verzoek van degene die dat wil, maar het zal in de nabije toekomst een

vastere plek krijgen binnen het leer- en opleidingsbeleid. Pontier: “Coaching voor alle leidinggevendenden, van hoog tot laag, is noodzakelijk als je kiest voor ‘dienend leiderschap’. Dienend leiderschap is nodig omdat je maximaal produceert als je degene die het dichtst bij de klant staat maximale verantwoordelijkheid en ruimte voor creativiteit geeft. De leidinggevende moet zich daarbij niet richten op het beheersen van zijn organisatieonderdeel, maar zich ten dienste stellen van het proces. Belangrijk daarbij is dat de directie voorgaat in deze wijze van aansturen.” Goed voorbeeld doet goed volgen.





# Leren van elkaar door een train de trainer-systeem

Vier jaar geleden zat de organisatie in een impasse. Het verzuim was hoog. De leidsters bleven steken in hun ontwikkeling. De basiszorg was geborgd, maar het bieden van een toegevoegde waarde in de opvoeding van nul tot vier jarigen moest verbeterd worden. Er waren samenwerkingsproblemen omdat binnen en tussen de teams de visies over de werkprocessen ver uiteen konden liggen. Verandering in de wijze waarop het beleid werd uitgedragen was dan ook

noodzakelijk. Er moest een betere vertaalslag gemaakt worden van het pedagogisch beleid naar de werkvloer. Zodat de visie en de randvoorwaarden in de organisatie gezamenlijk gedragen zouden gaan worden, en een meerwaarde in het ontwikkelingsproces van het kind geboden wordt. Hilga Awater, personeelsconsulent bij SKAR in Arnhem, vertelt over de wijze waarop SKAR deze vertaalslag heeft vormgegeven.

## Train de trainer

“We werken veel met een train de trainer-systeem,” vertelt Awater. “De stafmedewerker pedagogisch beleid heeft bijvoorbeeld een train de trainer-training verzorgd toen we overgingen van werken met horizontale naar werken met verticale groepen. Dus groepen met kinderen uit meerdere leeftijdscategorieën.” Deze training die inging op wat je nodig hebt om verticaal te werken, werd gegeven aan een aantal leidsters van de verschillende kinderdagverblijven. Deze leidsters dragen de opgedane kennis weer verder uit naar de andere leidsters op hun eigen kinderdagverblijf. “De leidsters mochten zich zelf voor de train de trainer-training opgeven. De leidinggevende is echter eindverantwoordelijk voor de keus welke leidster de training ook echt gaat volgen. De leidsters die de training hebben gevolgd, dragen de kennis over aan collega’s en helpen ze bij vragen. Bovendien kunnen zij leidsters ondersteunen bij het eigen maken van verschillende aspecten die, zoals in dit voorbeeld, samenhangen met het werken in verticale groepen,” licht Awater toe. Via het train de trainer-

systeem zijn al meerdere instrumenten geïmplementeerd, zoals het instrument welbevinden van het kind en hoe te handelen bij kindermishandeling. Voordeel van deze methode vindt Awater dat de kennis door eigen collega’s wordt overgedragen. Dit biedt meer veiligheid om te leren en ruimte om elkaar feedback te geven.

## Werkbegeleiders

Bij de train de trainer-trainingen zijn ook altijd de drie werkbegeleiders aanwezig. Awater: “We hebben drie regio’s en iedere regio heeft zijn eigen werkbegeleider. De werkbegeleiders hebben een hbo-opleiding, aangevuld met specialistische kennis om werkprocessen van teams en individuen te begeleiden.” De werkbegeleiders helpen als leidsters vastlopen in hun werkprocessen of bij de implementatie van bepaalde beleidsonderdelen. Wanneer een werkbegeleider ingeschakeld wordt, bepaalt de leidinggevende. “Het gaat dus als volgt. De leidsters krijgen, door middel van het train de trainer-systeem, kennis en inzichten overgedragen door een collega-leidster. De leiding-

gevende coacht daarnaast nog alle leidsters door een onderwerp bijvoorbeeld aan de orde te laten komen tijdens werkbesprekingen,” vertelt Awater. “Als een leidster aangeeft dat ze moeite heeft zich iets eigen te maken, kan ze door haar collega-leidster ondersteund worden. Mocht dit niet voldoende zijn, dan kan de leidinggevende een werkbegeleider erbij betrekken om deze leidster verder te

**Kennis en inzichten worden overgedragen door collega-leidsters.**

begeleiden in een individueel traject.” De werkbegeleider kijkt dan waar de leidster in het werkproces tegenaan loopt. Ze kan dit bijvoorbeeld doen door gebruik te maken van video-interactie waarbij een stukje dagelijkse interactie tussen leidster en kind op video wordt vastgelegd en daarna wordt besproken. “Op deze wijze worden de leidsters dus op drie niveaus begeleid bij het eigen maken van het pedagogisch beleid,” besluit Awater.



Romy de Bruyckere

# De totstandkoming van een leer- en opleidingsbeleid

SMWO is in 2001 ontstaan uit een fusie van verschillende kleine welzijnsorganisaties en het algemeen maatschappelijk werk. Na de fusie werd een nieuwe organisatiestructuur doorgevoerd. Momenteel wordt een meerjarenbeleidsplan voor de periode 2005-2009 geschreven. In dit beleidsplan wordt beschreven wat SMWO, nu en in de komende jaren, wil zijn. Passend binnen het meerjarenbeleidsplan is aanvullend beleid ontwikkeld zoals een communicatiebeleid en een leer- en opleidingsbeleid. Hoe SMWO dit aangepakt heeft, vertelt directeur Romy de Bruyckere.

## De quick scan

In juli 2003 heeft SMWO meegedaan aan de quick scan personeelsbeleid van het Sectorfonds Welzijn. "Het management en de OR hebben de vragenlijst ingevuld," vertelt De Bruyckere. "Het was leuk om te kijken of we hetzelfde dachten, of de beelden over de ontwikkelingen en verbeterpunten gelijk liepen. Maar nog leuker was om te zien wat we allemaal al voor elkaar gekregen hadden."

Uit de quick scan kwam een voorkeur naar voren om via het verkrijgen van helderheid over competenties, te komen tot een leer- en opleidingsbeleid. De Bruyckere: "Competentiemanagement sluit goed aan bij de visie van onze organisatie: samen maken we de organisatie en we gaan daarbij uit van de kwaliteiten van de mensen die hier werken. We willen die kwaliteiten benutten en waar mogelijk nog verder ontwikkelen. Dit alles in samenhang met de steeds veranderende vragen die op ons afkomen."

## Een externe partij

Bij het sectorfonds konden organisaties subsidie krijgen als ze een externe partij wilden inhuren om het opzetten van een leer- en opleidingsbeleid te begeleiden. "We hebben toen contact gezocht met Kessels & Smits. Omdat ik uit het onderwijs kom en daardoor goed wist wat ik

## Het is goed als je ook input van buitenaf krijgt.

wilde, vroeg men zich af waarom we het niet in eigen beheer deden. Toch hebben we besloten hun externe expertise in te schakelen. Het opzetten van een opleidingsbeleid kost veel tijd en we waren met veel dingen tegelijk bezig. Bovendien is het goed als je ook input van buiten krijgt," aldus De Bruyckere.

## De kerngroep

Er is toen een kerngroep bestaande uit acht personen samengesteld. In deze kerngroep zitten directie en MT, P&O en ARBO, vertegenwoordigers van de afdelingen en leden van de OR. Samen met Kessels & Smits heeft de kerngroep eerst gekeken naar wat leer- en opleidingsbeleid en competentie management precies inhoudt. Daarna heeft de kerngroep geïnventariseerd welke competenties de medewerkers hebben, welke nog ontwikkeld moeten worden en hoe dat dan vormgegeven moet gaan worden. De Bruyckere: "We hebben op basis van punten uit het meerjarenbeleidsplan, gewerkt met het competentie model. Dat was op zich al een leertraject, met als doel te ontdekken wat een goede manier is om het leer- en opleidingsbeleid vorm te geven."

## De implementatie

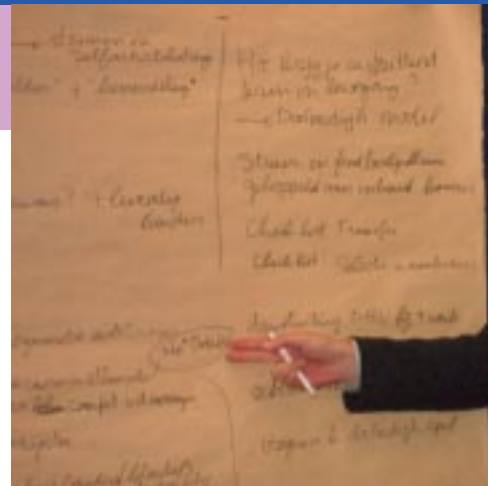
De hele organisatie is al eerder geïnformeerd over de kerngroep en waar die mee bezig is. Bovendien is een aantal teams al actief bezig met het benoemen van de competenties die nodig zijn om hun deel in het meerjarenbeleidsplan in te kunnen vullen. Toch ziet De Bruyckere 11 november aanstaande als start van de implementatie. "We hebben dan een instellingsdag met als onderwerp het leer- en opleidingsbeleid en de koppeling daarvan met het meerjarenbeleidsplan.

## Het werkt pas echt als je je eigen leerproces instapt.

Daar moet de voedingsbodem gelegd worden voor de implementatie ervan in de hele organisatie. Dus ook bij de afdeling facilitair; die wil nog wel eens vergeten worden. De kunst is het breed in de organisatie te introduceren, maar ook te laten leven," aldus De Bruyckere. "De organisatie moet willen investeren in tijd, in leren en in het enthousiasmeren van mensen. Ze moeten het ervaren. Als je het alleen leest of hoort, is het een leerproces van een ander. Het werkt pas echt als je, je eigen leerproces instapt."



Annelies Verkade



Annelies Verkade, adviseur NIZW Beroepsontwikkeling en Martin Reekers, senior trainer/consultant bij Fontys Hogeschool voor Sociaal Werk, hebben in opdracht van het Sectorfonds Welzijn een reeks interviews gehouden bij organisaties die al bezig zijn met het vormgeven van hun leer- en opleidingsbeleid. Deze interviewronde was een vervolg op een bijeenkomst waarbij een aantal koplopers op het gebied van ontwikkelingsgericht leren met elkaar in gesprek is gegaan. Doel van de interviews was het verkrijgen van meer achtergrondinformatie om op basis daarvan aan te kunnen geven wat werkzame bestanddelen zijn bij het ontwikkelen van een leer- en opleidingsbeleid. In dit interview kunt u lezen hoe Reekers en Verkade zelf tegen leer- en opleidingsbeleid aankijken en waar ze tijdens hun interviewronde tegenaan liepen.

# Leer- en opleidings

Waar gaat het nou eigenlijk om bij leer- en opleidingsbeleid? Om dat duidelijk te kunnen maken, moet eerst een ander woord voor 'leren' verzonnen worden, vinden Reekers en Verkade. Want het woord 'leren' wordt nog te vaak geassocieerd met het volgen van trainingen en cursussen. Terwijl 'leerbeleid' zich juist ook moet richten op de vraag: hoe leren wij als individuen en als groep die samenwerkt, van elkaar en van ons dagelijks handelen op de werkvloer?

## Een definitie

Leer- en opleidingsbeleid is volgens Reekers en Verkade: het beleid dat gericht is op het ontwikkelen van medewerkers en groepen die samenwerken in de organisatie, waarbij een relatie wordt gelegd tussen het leren van individuen en het leren in groepen of teams. Vooral de waarde van samenwerkingsverbanden is daarbij voor hen erg groot. Na enig delibereren, komen ze dan ook tot het volgende statement: een organisatie leert net zo goed als de mate waarin er binnen en tussen de groepen die samenwerken, gecommuniceerd wordt.

In Nederland is het met het leer- en opleidingsbeleid op zich goed gesteld, vindt Reekers. "Er is veel aandacht voor leren en ontwikkelen in termen van trainen en opleiden. Minder geldt dat voor het leren van het werk van iedere dag en in samenwerking met elkaar. Gelukkig komt daar wel steeds meer oog voor."

## Rondje Nederland

Reekers en Verkade hebben een ronde door Nederland gemaakt. Doel van deze ronde was om bij jeugdzorg, welzijns- en kinderopvangorganisaties interviews af te nemen met als centrale vragen: Wat doe je om mensen te laten leren? Hoe pakt dat uit? Welke concrete vormen heeft het? En wat zijn de ervaringen daarmee? Aan de hand van de interviews wordt bekeken wat de werkzame bestanddelen zijn voor organisaties bij het ontwikkelen van een leer- en opleidingsbeleid. Verkade: "We beschrijven best practices en willen anderen laten delen in wat deze organisaties al weten. Waar zijn ze mee bezig en wat zijn de werkzame bestand-

delen. Organisaties die minder ver zijn met hun leer- en opleidingsbeleid kunnen hier hun voordeel mee doen."

## De rol van de manager

Een onderwerp dat tijdens de interviews in het algemeen als cruciaal voor leer- en opleidingsbeleid werd aangemerkt, is de rol van de manager. "De rol van de manager is belangrijk en onderbelicht," stelt Reekers. "Het gaat dan met name om het dilemma: het managen van de organisa-

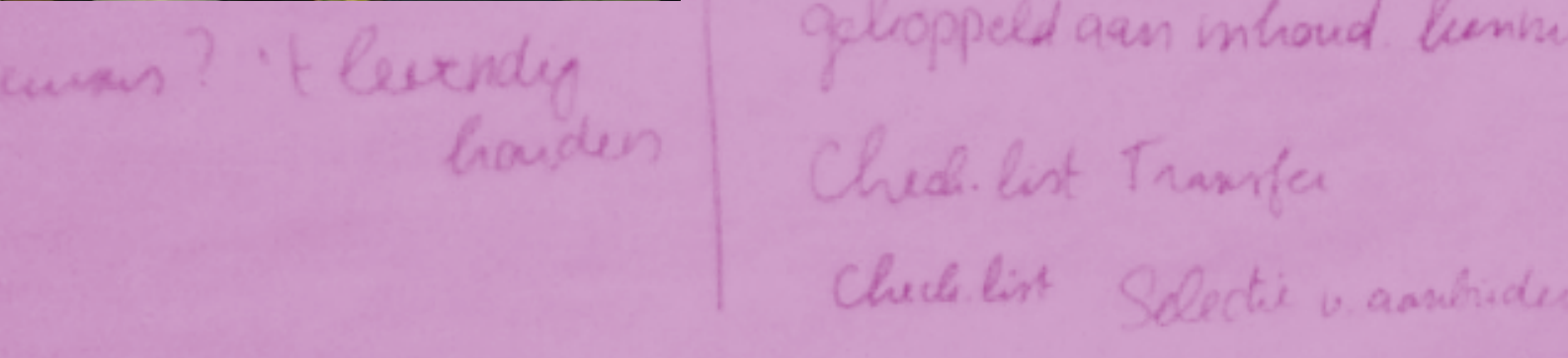
## De rol van de manager is cruciaal.

tie, en de kunst van het loslaten. Of de vaardigheid om een evenwicht te vinden tussen manager en inhoudsdeskundige zijn." Door te kijken naar, en te leren van, best practices krijgen organisaties zicht op: hoe doe je dat, hoe ga je daarmee om, wat zijn de voor- en nadelen, en wat kan daarbij helpen.

Een ander algemeen onderwerp dat betrekking heeft op de rol van de manager is dat men niet gewend is elkaar openlijk aan te spreken op het functioneren en het



Martin Reekers



# beleid bekeken

handelen. Reekers: “Elkaar aanspreken heeft direct met leren te maken. Goede feedback is een cadeautje.”

## Intern of extern

Uit de interviews die Reekers en Verkade gedaan hebben, komt ook naar voren dat een aantal organisaties zelf trainingen ontwikkelen en geven. Verkade: “Interne trainingen en interne trainers worden vaak gezien als dé oplossing om de kloof tussen het klaslokaal en het werk te overbruggen. Je ziet dat bijvoorbeeld nu heel sterk bij grote kinderopvangorganisaties. Daar wordt veel zelf ontwikkeld en getraind, vanuit de optiek dat trainingsbureaus, maar ook het reguliere onderwijs, de aansluiting missen met de medewerkers en het werk.”

Om de gedachtevorming hierover te voeden, stellen Reekers en Verkade dat er ook voordelen zitten aan het betrekken van externen bij het ontwikkelen van medewerkers. “Je zou kunnen denken aan een co-productie van internen en externen. Het bij het ontwikkelproces betrek-

ken van alle mensen die iets met een training gaan doen, is absoluut een voordeel,” stelt Reekers.

## Tijd en geld

De belangrijkste bottlenecks bij het ontwikkelen en uitvoeren van het leer- en opleidingsbeleid zijn tijd en geld. “De financiële realiteit van de dag heeft zijn weerslag op leren en ontwikkelen,” licht Reekers toe. “In tijden dat het knijpt, moet er productie geleverd worden. Dan is er veel minder tijd voor intervisie of coaching. Dat duurt te lang, daar is dan geen geld voor.”

Daarnaast is tijd nodig om als individu en organisatie te ontwikkelen en te veranderen. Maar tijd is geld. Dus als op korte termijn minder tijd besteed wordt aan leren en ontwikkelen, kan meer productie gedraaid worden. De keerzijde is echter dat door deze besparing de organisatie op lange termijn haar kwaliteit en flexibiliteit zal verliezen. En beide zijn van invloed op de levensduur van een organisatie. Of zoals Verkade zegt: “Leren en ontwikkelen

## Leren en ontwikkelen is de kunst van het veranderen.

is de kunst van het veranderen. Beheerst een organisatie deze kunst, dan zal ze effectief in kunnen spelen op veranderingen in de omgeving en de waan van de dag gebruiken om te leren.”



Team- en persoonlijke ontwikkelingsplannen  
Competentiemanagement  
Doorstroom- of mobiliteitsbeleid  
Leer- en opleidingsbeleid  
Leerbeleid  
Opleidingsbeleid  
Diversiteitsbeleid  
Combinatie Arbeid en Zorg  
Levensfasegericht personeelsbeleid  
Loopbaanbeleid  
Levensfasegericht personeelsbeleid  
Competentiemanagement



  
de BRANCHEVERENIGING ONDERNEMERS IN DE KINDEROPVANG



#### Colofon

Deze publicatie maakt onderdeel uit van de koffer  
'Geef kleur aan personeelsontwikkeling'

#### Datum

December 2004

#### Auteur

drs. Margot Bouwens, Bouwens Tekst

#### Redactie

mr. drs. Sonja Huising,  
Huising Communicatie en Beleidsadvisering  
drs. Machteld Koelewijn,  
Sectorfondsen Zorg en Welzijn

#### Ontwerp/productie

Dickhoff Design  
Stimio Consultants Drukwerk & Design

