

# JAARVERSLAG

# 2023



## Voorwoord

Strategische richting 2024-2026

Initiatieven

Kennis en ervaring delen

Impact

Publiciteit en social media

Organisatie

Financiën

Vooruitblik naar 2024



Beste lezer,

Weken vlogen voorbij als dagen in 2023. Tijd om even stil te staan bij al het moois wat er gebeurt nemen we eigenlijk te weinig. Een moment van bezinning dus, dit jaarverslag.

We vonden dit jaar inspiratie in vele vormen. Bijvoorbeeld tijdens 'An evening with president Obama' in de Ziggo Dome. Toen hij aan zijn presidentschap begon, waren de verwachtingen torenhoog. Maar "als ik de koers van deze enorme tanker slechts één graad kan verleggen en het resultaat pas over tien jaar zichtbaar is, doe ik het heel goed", zei hij. Niet echt motiverend, vond zijn jonge team. Obama's antwoord daarop: "**Beter is goed.**" Deze woorden gaven me hoop en realiteitszin. Elke verbetering, hoe klein ook, is impact.

In 2023 namen de personeelstekorten verder toe en bleek onze missie relevanter dan ooit. Zeker in de zorg, kinderopvang en het onderwijs voelen werkgevers de druk. Tegelijkertijd heeft de arbeidsmarkt onderbelicht onbenut arbeidspotentieel. Deze opmerkelijke mismatch biedt kansen: daar richten wij ons als organisatie op. Onze visie: het moet en kan anders. Het Potentieel Pakken streeft ernaar om de capaciteiten van medewerkers optimaal te benutten. Wij geloven dat werkgevers een cruciale rol spelen in de verbetering van arbeidsomstandigheden door passende contracten, actieve betrokkenheid van medewerkers en flexibele, gezonde roosters.

Het veranderen van diepgewortelde normen is een marathon, geen sprint. Stap voor stap boeken we vooruitgang.

Ons doel voor 2023 was de impact van ons werk in de zorg verder vergroten, voortbouwen op de uitkomsten van onze pilot in het primair onderwijs, een aanpak ontwikkelen voor de kinderopvang en aan de slag met onze nieuwe initiatieven.

Naast al deze lopende zaken, was dit jaar ook zeer belangrijk voor onze toekomst. Het thema was dan ook 'Ready for take-off'. We gaven vorm aan onze visie voor komende jaren en bepaalden hoe we door willen met onze maatschappelijke missie. In welke sectoren, met welke activiteiten, met welke partners? We hadden heel wat vragen te beantwoorden en keuzes te maken. Met ons strategische plan voor 2024-2026 hebben we een koers bepaald voor de richting die we op willen.

De groei die we doormaken, brengt onvermijdelijk uitdagingen met zich mee: het professionaliseren van processen, veranderingen binnen het team, en het continu bijstellen van prioriteiten. Dit alles vraagt veel van ons team. Het is een voorrecht om te werken met mensen die overlopen van passie en morele ambitie, en die vastberaden zijn om onderbenut potentieel aan te boren. We leren door te doen, bundelen krachten en denken in mogelijkheden.

Ik nodig u uit om samen met ons terug te kijken op de successen en de lessen van het afgelopen jaar. We staan aan het begin van een veelbelovende toekomst.

Veel leesplezier en hartelijke groet,

*Wieteke*

Oprichter en voorzitter stichting  
Het Potentieel Pakken



# STRATEGISCHE RICHTING 2024-2026

We hebben met substantiële support van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport sinds 2020 niets minder dan een droomstart kunnen maken. Hierdoor ligt er nu een solide basis voor onze missie: van een innovatieve aanpak, een bekwaam en gemotiveerd team, tot een efficiënte en flexibele organisatie. Daarnaast hebben we een reputatie opgebouwd als thoughtleader.

Dit is wat ons betreft pas het begin. 2024 markeert een belangrijke mijlpaal voor HPP: we gaan echt op eigen benen staan. Het VWS-programma 'Contractuitbreiding in de Zorg', waarbij we 50 zorgorganisaties hebben begeleid met het mogelijk maken van grotere contracten, loopt tot augustus 2024. De naderende afloop biedt zowel uitdagingen als kansen. In 2023 lag onze focus daarom op het versterken van onze strategische richting, People Visie, en financieel beleid, met de vraag: waar staan we nu, en waar willen we naartoe? Het thema van 2023 was dan ook 'Ready for take-off'. We gaven vorm aan onze visie voor komende jaren en bepaalden hoe we door willen met onze maatschappelijke missie. In welke sectoren, met welke activiteiten, met welke partners? We hadden heel wat vragen te beantwoorden en keuzes te maken. Met ons strategische plan voor 2024-2026 hebben we een koers bepaald voor de richting die we op willen.

Als organisatie staan we aan de vooravond van HPP 2.0, waarbij onze focus ligt op het voortzetten van onze bestaande initiatieven, het creëren van nieuwe kansen en het versterken van onze strategische toekomstpositie. We bevinden ons in een tijd van transformatie, maar ook een van potentieel en groei.

## De signatuur van HPP

Wij zijn ervan overtuigd dat iedereen in de maatschappelijke sector zijn potentieel ten volle moet kunnen benutten. We geloven in het ontsluiten van potentieel als oplossing voor de personeelstekorten en het verbeteren van de financiële positie van medewerkers. We zien een sleutelrol voor werkgevers om dit mogelijk te maken. Door in te zetten op contractuitbreiding, gezonde roosters en financieel welzijn, steunen we organisaties bij duurzame verandering. Onze aanpak is helder: echte verandering moet gedragen worden door de hele organisatie.

Met een team van 28 gedreven mensen zetten we ons elke dag in om de wereld een klein beetje beter te maken. Wij blijven ons richten op waar we zien dat verandering begint: op de werkvloer. Want daar is veel meer mogelijk dan we denken.

Ons ambitieuze en professionele team streeft naar het behalen van maximale impact. We hebben gekozen voor een 'kostprijs plus'-model, zodat we actief kunnen bijdragen aan sectoren en organisaties met maatschappelijk belang, die urgent verandering nodig hebben maar de middelen of mensen missen. Dit model stelt ons ook in staat om talent aan te trekken, te ontwikkelen, en te behouden, en onze eigen strategische en financiële keuzes te maken.

*We hebben in 2023 ook onze **People Visie** stevig onder handen genomen. Lees er meer over in het hoofdstuk Organisatie verderop in dit Jaarverslag.*



“

*Morele ambitie is de wil om de wereld een veel betere plek te maken. Het is het verlangen om aan de goede kant van de geschiedenis te staan, en het verschil te maken.*

Rutger Bregman

”



Rondetafel Roostering in de Wijk, 2 november 2022

De personeelstekorten werden in 2023 een nijpender vraagstuk. We geloven dat de kennis en ervaring van bestaande medewerkers veel beter benut kunnen worden, bijvoorbeeld door contractuitbreiding. We doen dat door werkgevers actief te ondersteunen en door onze kennis en ervaring te delen. Door aan de slag te gaan met contractuitbreiding hoeven werkgevers niet te wachten op ingrijpende systeemveranderingen. Het gaat erom dat meer uren werken voor degenen die dat al willen makkelijker en aantrekkelijker wordt gemaakt.

In 2023 was het weer volle bak vooruit voor Contractuitbreiding in de Zorg, waar we inmiddels meer dan 37 trajecten bij zorgorganisaties afgerond hebben. In het primair onderwijs ronden we onze derde pilot af. Daarnaast breidde ons werk zich gestaag uit. Er kwamen twee nieuwe sectoren bij: de kinderopvang en thuisondersteuning. We zijn ons ook meer gaan richten op de financiële positie van financieel kwetsbare medewerkers, en de rol die werkgevers hierin kunnen pakken.

Hieronder vindt u een overzicht van de initiatieven waar we in 2023 aan hebben gewerkt.

## Zorg

De zorg is de sector waar wij als HPP onze activiteiten zijn begonnen. Sinds onze oprichting heeft dit initiatief een enorme vlucht genomen. Vanuit het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) ontvingen we in 2021 financiële steun voor een periode van 3,5 jaar. Ieder jaar weten meer zorgorganisaties ons te vinden. We lopen op schema voor onze doelstelling van 50 trajecten in de periode 2021-2024.

Zorginstellingen die in 2023 een intensief verandertraject afgerond hebben:

- Aafje
- Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis
- Anna Zorggroep
- Azora
- Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis
- Humanitas
- Land van Horne
- OLVG Ziekenhuis
- Ons Tweede Thuis
- Pieter van Foreest
- SJG Weert
- S&L Zorg
- Zorgspectrum
- Woonlandschap de Leyhoeve
- WVO Zorg
- Zorggroep Sint Maarten
- Zuyderland Cure

Zorginstellingen waar in 2023 een traject is gestart die in 2024 afgerond wordt:

- BetuweZorg
- Gemiva
- Ipse de Bruggen
- Zorgboog
- Zorgfederatie Oldenzaal
- Zuidwester
- Zonnehuisgroep Vlaarding
- ZZG Zorggroep

Zorginstellingen waar in 2024 het hele traject afgerond wordt:

- Amaris
- Arkin
- Laurens
- PSW

Naast het uitrollen van trajecten doen we ook veel aan kennis en ervaring delen: meer informatie vindt u onder het kopje **Kennis en ervaring delen.**



## SUCCESVERHAAL IN DE ZORG

### LOCATIEMANAGER JACOBIE VAN RIJN GING MET IEDEREEN HET GOEDE GESPREK AAN

Jacobien van Rijn, locatiemanager bij Ons Tweede Thuis, was vastbesloten om het personeelsverloop en de planningstekorten aan te pakken. Naast een nieuwe wervingscampagne en scholing van jonge medewerkers zette ze alles op alles om zoveel mogelijk uit het HPP-traject te halen.

Ons Tweede Thuis wilde met het HPP-traject het personeelstekort aanpakken, de medewerkerstevredenheid verhogen en een nieuwe manier van denken en doen in de organisatie te bewerkstelligen. Aanvankelijk leek contractuitbreiding niet populair. Een **dialogsessie** zorgde echter voor veel verbinding en bereidheid in het team, wat leidde tot een aanzienlijke toename van het aantal gewerkte uren. Van Rijn: "Na de **roostersessie** steeg dit nog verder; mensen werden zich meer bewust van de mogelijkheden."

De echte doorbraak kwam met het **Goede Gesprek**. Van Rijn sprak met meer dan 80 collega's over het aanpassen van contracten en planningen. "Met als insteek: ben jij tevreden, dan ben ik dat ook, en zo niet, dan doen we daar graag wat aan." Deze aanpak leverde een equivalent op van twee voltijdse werknemers in extra uren.

Het grootste potentieel lag bij collega's met deeltijdcontracten die jaren geleden hadden getekend, omdat vacatures destijds 'nu eenmaal'

parttime waren. En bij moeders wier kinderen inmiddels minder zorg nodig hadden. "Ze dachten gewoon niet over hun uren na", vertelt Jacobien. "Ze kwamen rond. Maar nu ik het zo direct vroeg, bleken ze best meer te willen werken. Soms maar een uurtje per week, dat leverde toch weer een korte weekenddienst extra per maand op. "Bijkomend voordeel is dat een aantal collega's aangaf weliswaar niet omhoog te willen, maar wel de hele zomerperiode extra wil werken. Dit hadden we zonder deze gesprekken nooit zo vroeg in beeld."

Bijna de helft van het team op Jacobiens locatie had een contract van minder dan 24 uur. 37% van de medewerkers stond open voor uitbreiding, van wie 11% sowieso. Het doel was om dit potentieel te realiseren, waarbij een kritische blik op de roosters noodzakelijk was. "Voorheen vertrokken collega's omdat ze elders wel 24 uur in drie dagen konden werken; bij ons moest dat altijd in vier dagen."

De planners creëren nu langere diensten en clusteren maandelijkse kantooruren. Bovendien biedt een flexpool, die Jacobien heeft helpen opzetten, mogelijkheden. "Het kan een uitkomst zijn voor collega's die wel meer willen werken, maar dit op hun huidige, pittige groep te zwaar vinden. Die extra uren draaien ze nu op een andere locatie."



## Kinderopvang

Hoewel in de kinderopvang de personeelstekorten blijven stijgen en steeds meer medewerkers moeite hebben om rond te komen, werkt 82 procent van hen parttime (gemiddeld 25,4 uur per week). Het tekort leidt tot wachtlijsten, groepssluitingen en een hoge werkdruk.

Contractuitbreiding biedt een veelbelovend perspectief voor zowel werkgevers als medewerkers. We hebben in opdracht van brancheorganisatie Kinderopvang Werkt! en het ministerie van SZW een proeftuin uitgevoerd bij Kind & Co Ludens in Utrecht. Het potentieel bleek enorm: meer dan de helft van de betrokken medewerkers stond open voor een groter contract. Uiteindelijk is 25% van de medewerkers in de proeftuin meer gaan werken, een fantastisch resultaat.

In deze sector stuit contractuitbreiding niet alleen op belemmerende overtuigingen, ook praktische hindernissen zoals inflexibele roosters staan in de weg. Daarnaast zijn er maatschappelijke en systemische barrières, zoals piek-versus daldagen, en onvoldoende stimulerende financiële prikkels. Desondanks toonde de proeftuin aan dat er een duidelijke bereidheid is om meer uren te werken. Bijna de helft van de medewerkers van kinderdagverblijven en twee derde van de medewerkers in buitenschoolse opvang gaven aan meer te willen werken, voornamelijk voor het plezier in hun werk, de mogelijkheid om meer te verdienen, en om meer te kunnen betekenen voor de kinderen.

Binnen zes maanden koos 25% van de betrokken medewerkers ervoor hun contract met gemiddeld 5,4 uur per week uit te breiden, een fantastisch resultaat dat te danken is aan persoonlijke gesprekken en flexibiliteit van zowel werkgevers als werknemers. Daarnaast werden

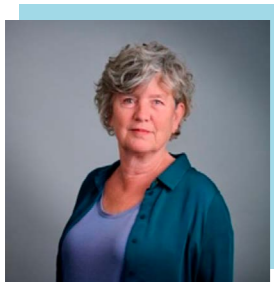


medewerkers actief geïnformeerd over de financiële consequenties van meer uren werken via de rekenhulp op [www.werkurenberekenaar.nl](http://www.werkurenberekenaar.nl).

“Met een ‘open mind’ meldden wij ons aan voor de workshops en ik ben heel bij dat we dit hebben gedaan. Met behulp van de aanpak zagen we mogelijkheden voor onze organisatie en de eerste resultaten zien er goed uit: 26 procent van onze medewerkers wil in gesprek gaan over hun contractgrootte. Dit levert ons en onze medewerkers zeker wat op!

Jeffrey Louts, manager bij Solidoe Kinderopvang

Eén zwaluw maakt nog geen zomer. In 2024 wordt de aanpak verfijnd in een vervolgproeftuin. De kennis en ervaringen uit de initiële proeftuin zijn gedeeld met 17 andere kinderopvangorganisaties, en er is een schaalbare strategie ontwikkeld voor de gehele sector. Zeven van deze organisaties zijn actief bezig met het thema, terwijl anderen zich voorbereiden op implementatie, inclusief het ontwikkelen van projectplannen voor bestuurlijke goedkeuring.



“

*Mooi om te zien dat zo'n hoog percentage van de medewerkers bij Kind & Co Ludens meer is gaan werken. Dat vind ik een goed resultaat. Het laat zien dat meer mogelijk is dan vaak wordt gedacht. Ik ben ervan overtuigd dat de ontwikkelde aanpak ook kan werken bij andere kinderopvangorganisaties, mits die voldoende menskracht en middelen vrijmaken om dit tot een echt succes te maken.*

Adviseur Héléne Arons van Kinderopvang werkt! kijkt positief terug op de proeftuin: ”



## Onderwijs

Dit jaar hebben we met succes onze derde pilot voltooid binnen het basisonderwijs, in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). We hebben samengewerkt met de schoolbesturen EduMare, OOadA en Tangent en in totaal negen scholen. We hebben de kansen en belemmeringen omtrent urenuitbreiding gezamenlijk verkend en onze aanpak verder verfijnd.

Uit de pilot blijkt – opnieuw – dat er onder onderwijs-professionals zeker interesse is om meer uren te werken, zij het onder bepaalde voorwaarden. Gemiddeld wist 12% van het deeltijdpersoneel hun werkuren te vergroten, mede dankzij aanpassingen in werkuren, takenpakket en flexibiliteit. De resultaten presenteerden we tijdens een Bootcampdag in januari aan het ministerie van OCW en de deelnemende schoolbesturen.

### Belangrijkste inzichten uit het eindrapport

1. Onderwijsprofessionals tonen interesse in urenuitbreiding, mits aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.
2. Deeltijdwerken is sterk verankerd in het onderwijs en een aantal belemmeringen hinderen urenuitbreiding.
3. Voor effectieve verandering is een integrale verandering aanpak nodig.
4. Urenuitbreiding doe je 'er niet even bij', maar vraagt om actieve ondersteuning.
5. De eerste concrete resultaten zijn behaald; kwalitatieve resultaten vormen de basis voor aanvullende analyses.



Voor meer informatie en het volledige eindrapport, scan de QR-code

Ons dringende advies aan bestuurders, HR-adviseurs en schoolleiders: borg het thema urenuitbreiding structureel in beleid en processen. Dit vereist een gezamenlijke inspanning van alle betrokkenen in het onderwijsveld.

Urenuitbreiding blijkt in het primair onderwijs lastiger te realiseren dan in andere sectoren waar HPP actief is. Dat heeft allerlei oorzaken. Het ene bestuur ervaart minder last van het lerarentekort dan het andere, en de speelruimte voor urenuitbreiding varieert sterk. Veel besturen zien door overvolle agenda's geen ruimte in de jaarplanning voor een traject – de schaarste aan (adjunct-) directeuren versterkt dit. Kortom, het doorbreken van de ingesloten deeltijdnorm in het basisonderwijs vereist tijd, focus, een (héél) lange adem én de ambitie om te investeren in de lange termijn. Toch blijft HPP toekomst zien in het uitbreiden van werkuren als een oplossing voor het lerarentekort. Wij zijn voorstander van een stedelijke of regionale aanpak, waarbij we onze methoden tegelijkertijd bij meerdere schoolbesturen implementeren om zo onderlinge kennisuitwisseling te stimuleren.



*Waarom zou een leerkracht niet om half tien kunnen beginnen?*  
Schoolbestuurder Marcel van den Hove Landelijke uitrol



### Landelijke uitrol

Met steun van de Goldschmeding Foundation hebben we van juni tot en met september gewerkt aan het aanscherpen van onze aanpak, het ontwerpen en het opzetten van een infrastructuur voor een landelijke uitrol. Opgedane inzichten en lessen hebben we gedeeld met de onderwijssector.

### Extra support



*Wat ik krachtig vind aan urenuitbreiding als oplossing voor het personeelstekort is dat ik hier als directeur echt zélf wat aan kan doen en het verschil kan maken.*

Schooldirecteur Maartje Korsten – OoadA



## Financieel Inzicht Thuishulpen (FIT)

Met de steun van de Goldschmeding Foundation hebben we in 2023 het initiatief 'Financieel Inzicht Thuishulpen (FIT)' gelanceerd, met als doel de financiële situatie van thuisondersteuners te verbeteren via de werkgever. Deze belangrijke zorgmedewerkers, die cliënten ondersteunen om langer thuis te blijven wonen, kampen vaak met uitdagingen zoals kleine contracten en personeelstekorten. Samen met Cordaan Thuisdiensten B.V. en Actief Zorg hebben we twee proeftuinen opgezet om het financiële bewustzijn van werkgevers en werknemers te vergroten.

Het afgelopen jaar stond in het teken van ontwikkeling en inzicht. We ontwikkelden een aanpak voor werkgevers en verzamelden waardevolle kennis over financiële gezondheid, wat leidde tot een sterk strategisch netwerk. Onze eerste proeftuin bestond uit drie hoofdactiviteiten: diepgaand onderzoek naar financiële gezondheid, het ontwikkelen en testen van een aanpak voor werkgevers binnen de proeftuinorganisaties in Amsterdam en Breda/Tilburg, en het uitbreiden van ons netwerk door het vinden van de juiste partners.

De feiten zijn duidelijk: veel thuisondersteuners zijn financieel niet zelfstandig, wat hun welzijn, hun werk en de organisatie beïnvloedt. Dit is een zorgelijke situatie, met 1 op de 10 die hun vaste lasten niet kan betalen en slechts 70% die spaart voor onvoorziene uitgaven. De financiële stress die een kwart ervaart, heeft een bewezen effect op hun dagelijkse werkzaamheden.

Om deze uitdagingen aan te pakken, hebben we een 'catalogus' gemaakt met bestaande initiatieven en plannen om deze uit te breiden naar een toegankelijke website. Dit dient als een gids voor zowel werkgevers als werknemers om geschikte interventies te vinden en toe te passen.

Onze impactmeting binnen de proeftuinorganisaties laat positieve resultaten zien. Besturen definiëren hun rol en communiceren deze naar alle niveaus binnen hun organisatie. Er is meer bewustzijn en proactiviteit bij het aanpakken van financiële kwesties, hoewel sommige punten nog steeds verbetering behoeven. We hebben onze aanpak en inzichten gedeeld tijdens een werksessie op 8 november, waaruit nieuwe samenwerkingen zijn voortgekomen, en we hebben ons gepositioneerd als een waardevolle partner in dit veld.

Het komende jaar staat in het teken van afronding en testen van onze aanpak in de proeftuinen, voorbereiding voor opschaling, en kennisdeling.

De Goldschmeding Foundation blijft FIT ondersteunen: een fantastische brug naar opschaling. Inzichten uit meeloopdagen en dialoogsessies zullen helpen bij het ontwikkelen van een aanpak die past bij de realiteit van thuisondersteuners.



*Ik dacht eerst dat mijn medewerkers helemaal geen problemen zouden hebben. Maar nu ik de cijfers heb gezien, ben ik vaker het gesprek aangegaan. En nu kom ik erachter dat er veel meer speelt dan ik dacht. Het blijkt dus dat ik het initiatief moet nemen, anders voeren we het gesprek pas te laat, als de medewerker al te veel problemen heeft.*

Leidinggevende proeftuinorganisatie





### Sita ging meer uren werken: “Je ontwikkelt een betere band”

*Sita werkt al zes jaar met veel plezier in verpleeghuis Ter Reede in Vlissingen. Sinds kort heeft ze haar opleiding voor helpende plus afgerond en heeft ze haar contract uitgebreid.*

*“Ik ben graag bezig en heb het erg naar mijn zin op mijn werk. Nu kwam de mogelijkheid om mijn contract uit te breiden. We kregen namelijk een enquête over het thema contractuitbreiding en mede hierdoor heb ik een Goed Gesprek gehad met mijn leidinggevende over de mogelijkheden. Dit was positief en sindsdien heb ik een uitbreiding naar 30 uur. Daar ben ik heel blij mee en bovendien krijg ik nu ook meer salaris.”*

**Werkplezier, betere communicatie en meer uitdaging**  
*Maar het gaat niet alleen om een beter salaris, vertelt Sita. “Het werken wordt uitdagender, omdat ik meer een aanspreekpunt ben. Ik ben degene die de meeste uren werkt op die woning, dus ik observeer en zie het meest. Communicatie met andere disciplines verloopt vaak via mij en dat vind ik eigenlijk wel erg leuk en interessant.”*

*Ook de communicatie met bewoners en familie verbetert door meer te gaan werken. “Je ontwikkelt een betere band met de familie. De communicatie met familie gaat daardoor vaak makkelijker, want ze kennen jou beter. Familie vindt het prettig om te merken dat er een vast gezicht is, wat zorgt voor meer herkenning bij hun naaste.”*

#### **Jouw contract, een bewuste keuze!**

*Sita werkte eerst 24 uur per week. Sinds januari heeft ze haar uren uitgebreid naar 30 uur per week.*

*“In het begin moest ik even wennen aan het ritme. Ook voor de kinderen was het wennen, omdat ze vaker naar de opvang moeten. Maar nu loopt het gelukkig allemaal soepel. Ik ben nog steeds blij met de keuze en zou andere collega’s zeker aanraden om ook eens te kijken of contractuitbreiding iets voor hen is!”*



#### **Meeloopdag**

Projectmanagers Pien van der Pol en Bente Nederkoorn liepen in april een dag mee met huishulpen van Cordaan Thuisdiensten B.V. in Amsterdam-Noord. “We hebben vooral ervaren wat hun werk inhoudt voor cliënten”, vertelt Pien. “De huishulp heeft een maatschappelijke

rol. Ze zorgt niet alleen voor een schoon huis, maar ook voor een gezellig praatje en een vertrouwensband. Door mee te lopen hebben we een beter beeld gekregen van de uitdagingen en behoeften van de huishulpen. Dat helpt ons om een aanpak te ontwikkelen die aansluit bij hun situatie en wensen.”



“

*Ik wist niet dat sommige medewerkers in mijn team geen geld hebben om boodschappen te kopen. Dit betekent dat zij zonder eten naar hun werk gaan, hun fysiek zware werk. Dit zet mij wel aan het denken. Ik wil graag met mijn medewerkers het gesprek aangaan.*

*Leidinggevende proeftuinorganisatie*

”

## Alliantie Financieel Sterk Door Werk



In 2023 bundelden we de krachten met WOMEN Inc. en Bureau Clara Wichmann in de strategische alliantie Financieel Sterk door Werk. Het doel van deze alliantie is om de financiële onafhankelijkheid van vrouwen met een praktische opleiding te verbeteren, een groep die vaak onzichtbaar is in het debat over werk en inkomen.

Van de vrouwen met een praktische opleiding in Nederland is maar 4 op de 10 financieel onafhankelijk. Veel van hen werken in sectoren zoals zorg, kinderopvang en schoonmaak, waar parttimebanen en lage salarissen gangbaar zijn. We weten dat veel werknemers in deze sectoren graag meer uren willen werken, maar moeten dealen met onregelmatige roosters en hoge werkdruk. Daarnaast maakt het huidige kinderopvangsysteem het voor deze vrouwen niet aantrekkelijk om meer te gaan werken.

De alliantie wil deze uitdagingen aanpakken en zorgen voor meer duurzame financiële zelfstandigheid voor vrouwen met een praktische opleiding. Zodat zij nu en in de toekomst kunnen rekenen op een stabiel inkomen uit werk dat past bij hun wensen en mogelijkheden, met goede arbeidsvoorwaarden en een gezonde balans tussen werk en privé.

Om dit te bereiken doen we gezamenlijk onderzoek, organiseren we lobbyactiviteiten en delen kennis en expertise. We gaan in gesprek met werkgevers om te pleiten voor betere werkomstandigheden en meer verdien capaciteit. We activeren ook de vrouwen zelf en werken samen met brancheverenigingen in de zorg, kinderopvang en schoonmaak om hun belangen te integreren in beleid en de praktijk.

Verder werkt de alliantie aan een campagne om de politiek te wijzen op de belemmeringen die het huidige kinderopvangsysteem oplegt aan contractuitbreiding. We stimuleren werkgevers binnen de genoemde sectoren om grotere contracten en contractuitbreidingen aan te bieden. Dit doen we met een bewustwordingscampagne en praktische tools voor leidinggevend en HR-professionals. Bij al onze activiteiten staat de stem van de vrouw met een praktische opleiding voorop. We zorgen ervoor dat hun perspectieven en behoeften de basis vormen van ons werk door middel van een bottom-up zeggenschapsmodel.

Deze vijfjarige samenwerking wordt mogelijk gemaakt door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en loopt tot 2027.

Onze missie strekt verder dan alleen het begeleiden van organisaties en sectoren door grootschalige verandering. Wij vinden het belangrijk om de kennis en ervaring die wij daarbij opdoen zo breed mogelijk te delen. Dit deden we in 2023 via diverse platforms, waarvan hier een aantal voorbeelden worden belicht.

### Workshops en interactieve sessies

#### - Bootcamps

Onze bootcamps omvatten een reeks van zes **workshops** gericht op zorginstellingen. Deze workshops bieden concrete tools om te werken aan contractuitbreiding. Sinds de introductie in 2021 hebben al ruim 100 instellingen deelgenomen, en dit jaar hebben we onze tiende editie afgerond met twaalf zorginstellingen.

#### - Rondetafels

We organiseerden in april en november twee Rondetafels '**Roostering in de Wijk**', waaraan meer dan 75 planners, roosteraars en wijkverpleegkundigen van ruim 25 zorgorganisaties deelnamen. In de wijkverpleging wordt vaak nog in korte diensten gewerkt. Deelnemers gingen in gesprek over mogelijkheden en uitdagingen omtrent roostering. Met bijdragen van organisaties zoals Thebe, Libertas Leiden en Zorggroep Sint Maarten, hebben we twee geslaagde evenementen gehost.

#### - Speciale edities

Onze '**HPP Bootcamp in een Dag**' in juni richtte zich specifiek op de ouderenzorg. We gingen met twaalf organisaties diepgaand in gesprek gingen over de uitdagingen rondom contractuitbreiding en boden hen handvatten om hiermee aan de slag te gaan. De locatie van PGGM en de gastspreker van ZorgSpectrum droegen bij aan het grote succes van de dag.



#### - Nieuwe workshops

- o We lanceerden in oktober een **workshop voor projectmanagers** die een HPP-verandertraject binnen hun zorgorganisatie gaan leiden. Het succes van een traject start immers bij een enthousiaste kartrekker. Hoe zorg je ervoor dat collega's meegaan in organisatorische verandering? Deze sessie combineerde theorie met praktijk, inclusief casestudies en communicatietechnieken. Feedback van een deelnemer: *"Zeer informatieve sessie. Met een volle 'rugzak' kunnen we gemotiveerd aan de slag. Bedankt!"*
- o Ook organiseerden we voor het eerst de **HPP Terugkomdag** voor de kartrekkers roosteren. Acht kartrekkers vanuit zes organisaties deden mee. HPP-roosterexperts deelden onze nieuwste inzichten op de HPP roosteraanpak. Daarnaast hebben we natuurlijk hun eigen ervaringen besproken en hun kijk op hun rol als kartrekker roosteren aan de hand van het 'eigen regie-model'.



### Onderzoek en publicaties

Onze inspanningen resulteren in een schat aan kwantitatieve en kwalitatieve data. Deze leggen we zorgvuldig vast en analyseren we om tot waardevolle inzichten te komen. Zo hebben we inmiddels (geanonimiseerde) informatie verzameld van meer dan 7.000 zorg- en onderwijsmedewerkers en hun mening over deeltijdwerken. Hebben ze interesse om meer te werken, en zo ja onder welke voorwaarden? Hoe kijken ze naar bestaand beleid en processen in hun organisatie? Welke belemmeringen zien ze voor grotere contracten?

Deze data komen vanuit medewerkers 'op de vloer' en middenmanagement (managers, teamleiders en HR). De inzichten delen we (op geaggregeerd niveau) met zoveel mogelijk relevante partijen. Ze komen terug in onze trajecten, bootcamps en themasessies, en vormen een belangrijk onderdeel van de vele presentaties die we verzorgen. Met al deze kennis en ervaring zijn we inmiddels ook een veelgevraagd thought leader in de media. Wanneer we relevante thema's in het maatschappelijk debat zien, geven we daar onze visie op in opinieartikelen. Dit deden we dit jaar onder andere met betrekking tot marginale druk en de discussie over in hoeverre meer werken financieel voldoende loont. In het hoofdstuk 'Pers, publiciteit en social media' van dit jaarverslag en op onze website vindt u een volledige publicatielijst.

### Agenderen van systemische issues

We zijn ervan overtuigd dat heel veel uitdagingen intern binnen organisaties opgelost kunnen worden. Toch zijn er ook bredere systemische vraagstukken, zoals de hoge marginale druk en de beschikbaarheid en kosten van kinderopvang. Dit soort issues brengen we actief onder de aandacht bij ministeries en sociale partners. In 2023 deden we dat onder andere op bijeenkomsten van de ministeries van SZW, VWS en bij de SER. Onze inzichten

en voorstellen hebben al hun weg gevonden naar [officiële overheidsdocumenten](#) en worden steeds vaker gedeeld via sociale media door politici.



### Gastoptredens en panels

We mochten in 2023 regelmatig als gastspreker optreden bij diverse evenementen. Enkele hoogtepunten:

- De Sociaal-Economische Raad (SER) nodigde HPP in maart uit voor de Raadsvergadering. Ronald van Weegen, directeur Zorg in de Wijk/Thuiszorg bij Cordaan, vertelde over zijn ervaring met HPP en contractuitbreiding en benadrukte dat werkgevers heel veel zelf kunnen doen om onderbenut arbeidspotentieel beter te benutten. Hij gaf ook concrete tips voor werkgevers. Kim Putters, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau, moedigde HPP aan om deze ideeën te schalen.
- In maart sprak Wieteke op de jaarbijeenkomst van de Goldschmeding Foundation in Rotterdam. Het thema was 'Een veranderend perspectief op groei'. Ze deelde haar ervaringen over de praktijk - die vaak stugger is dan de theoretische modellen. Ze vertelde over de transitie van groei naar opschaling, leren door te doen, en deelde onze plannen voor de toekomst in samenwerking met de Goldschmeding Foundation.
- In oktober was Wieteke panellid in een gesprek over de economische empowerment van vrouwen, georganiseerd door de American Chamber of Commerce (AmCham) op de Amerikaanse ambassade in Den Haag. Ze bevond zich in uitstekend gezelschap: minister Karien van Gennip (SZW), Natalia Wallenberg (Chief Human Resources bij Ahold Delhaize), en Jeroen Tiel (CEO van Randstad Nederland).
- De VVAO organiseerde in november het Women Economic Forum over parttime werken en de loonkloof. Wieteke was één van de sprekers, samen met Sigrid Hemels (hoogleraar belastingrecht) en Liesbeth Staats (journalist en presentator van "Waarom werken vrouwen niet?").



### Spraakmakende overheids campagne

Het ministerie van SZW vestigde in 2023 uitgebreid de aandacht op contractuitbreiding als oplossing voor personeelstekorten en financiële afhankelijkheid. SZW lanceerde in februari de publiekscampagne 'Wil je meer werken? Laat het merken!', gericht op deeltijdwerkende vrouwen. De campagne moedigde werkgevers en medewerkers aan om het gesprek met elkaar aan te gaan over wensen en mogelijkheden om meer te werken. Ook werden tips en tools aangeboden om contractuitbreiding te faciliteren.

Daarnaast sprak minister Van Gennip zich in diverse interviews uit over de voordelen van contractuitbreiding en benadrukte dat meer uren werken kan leiden tot meer inkomen, werkplezier, perspectief en balans. Tegelijkertijd erkende ze de bestaande belemmeringen, zoals roosterproblemen en de deeltijdnorm.

De campagne raakte een gevoelige snaar binnen de samenleving en wakkerde discussies aan over werkethiek, genderrollen, en economische zelfstandigheid. Critici zagen de campagne als een simplificatie van complexe keuzes rond werk en privéleven.

Meer uren werken is een complex thema dat vraagt om een continue dialoog tussen werkgevers, werknemers en de overheid. De ophef rond de campagne 'Meer uren werken, laat het merken' maakte opnieuw duidelijk hoe belangrijk de individuele benadering is, waarbij persoonlijke overtuigingen, roostermogelijkheden en financiële beloning sleutelfactoren zijn. Door het gesprek aan te gaan, zowel op nationaal niveau als binnen individuele organisaties zoals Aafje, wordt de basis gelegd voor een arbeidsmarkt die flexibeler, inclusiever en meer afgestemd is op de behoeften van de moderne werknemer.

### Minister bezoekt zorgorganisatie Aafje

Minister Van Gennip ging op 6 maart op werkbezoek bij de Rotterdamse zorgorganisatie Aafje, waar op dat moment een HPP-traject in volle gang was. Aafjes ambitie: medewerkers de kans bieden om meer te werken én meer te verdienen, voor een gezondere werk- en privébalans. Tijdens het bezoek sprak ze met medewerkers over betere en aangepaste roosters voor vrouwen die in de ouderenzorg werken. Aafje was daar al mee aan de slag gegaan, wat leidde tot betere roosters en speciale routes onder schooltijd. Hierdoor waren veel medewerkers bereid om meer uren te werken. Een mooi voorbeeld van hoe je er als werkgever voor kunt zorgen dat het aantrekkelijker wordt om meer uren te werken, bijvoorbeeld door rekening te houden met de levensfase en werk-privé balans van medewerkers.

Minister Van Gennip: "Ik vind het belangrijk dat iedereen zijn eigen keuzes maakt als het gaat om hoeveel uren je werkt. Tegelijk wil je wel dat het een bewuste keuze is, dat je je realiseert wat het betekent als je meer of minder werkt. Hier bij Aafje zijn ze daarover in gesprek gegaan met de zorgmedewerkers. Veel van hen bleken meer uren te willen maken, met bijvoorbeeld aanpassingen aan de roosters. Dat is fijn voor klanten, want zij zien vaker vaste gezichten. Fijn voor medewerkers, omdat ze meer geld verdienen, meer pensioen opbouwen en opleidingen kunnen doen. En fijn voor ons als samenleving, want we hebben alle zorgmedewerkers hard nodig."

De deeltijdnorm is nog steeds diepgeworteld, en contractuitbreiding kan spannend zijn. Het hele systeem is nodig voor verandering. "Je moet een beetje lef hebben als medewerkers en organisatie", aldus één van de aanwezigen.

Wieteke, minister Karien van Gennip en projectmanager Evianne van de Zande



**Karien van Gennip** · Following

Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid | Ondersteund door...  
11mo · Edited ·

Iedereen zoekt naar een goede balans tussen werk en privé. Die balans kan veranderen, daar heb ik zelf alle ervaring mee. Hoeveel uren je werkt, is jouw eigen keuze.

Het is belangrijk dat je die keuze bewust maakt, samen met je partner. Dat gebeurt niet altijd. Er zijn vrouwen die best meer uren zouden willen werken, bijvoorbeeld omdat er iets verandert in hun privésituatie (de kinderen worden ouder) of op de werkvloer (flexibeler roosters). Tegen deze vrouwen zeg ik: ga het gesprek aan!

Praat erover. Met je baas én thuis aan de keukentafel. Vaak is er meer mogelijk dan je denkt. Een paar uur extra in de week kan veel betekenen voor je ontwikkeling, pensioenopbouw of kans op een leuk project op je werk. En het helpt je collega's, zeker met de huidige personeelstekorten.

Om vrouwen te inspireren, zijn we deze week begonnen met de campagne 'Wil je meer werken? Laat het merken!'. De verhalen die Rosita, Sharon en Chaimae deelden voor deze campagne, laten zien dat het kan. Net als die van de vrouwen van thuiszorgorganisatie **Aafje** in Rotterdam, waar ik eerder deze maand was. Zij kwamen samen met hun werkgever tot betere roosters en andere creatieve oplossingen.

Natuurlijk zie ik ook dat we het in Nederland vaak nog heel normaal vinden dat de vrouw meer doet in de opvoeding of andere zorgtaken. Onbetaald werk, noemt **Lynn Berger** dat. Zij schreef het boek 'Ik werk al (ik krijg er alleen niet voor betaald)'. Afgelopen donderdag hadden we een goed gesprek.

Veel mensen werken al keihard en combineren een baan met zorg voor hun naasten. Zij verdienen waardering en hulp. Daarom zet ik me in voor toegankelijke kinderopvang en goede verlofregelingen, zoals de uitbreiding van het ouderschapsverlof.

Hopelijk voeren we dit gesprek vanaf nu vaker. Niet alleen vrouwen, maar juist ook mannen! Als we net die paar uur extra maken, houden we samen Nederland open. En wie weet wat het jou oplevert.

Je kunt hier meer lezen over de campagne: [https://lnkd.in/gb\\_eTzik](https://lnkd.in/gb_eTzik)

En hier zien hoeveel extra werken je kan opleveren, met de WerkUrenBerekenaar van **Nibud**: <https://lnkd.in/ekPG293v>



### ImpactHouse

In 2023 heeft ImpactHouse, met steun van de Goldschmeding Foundation, onze impactmethoden onder de loep genomen. De focus lag op ons oudste en nieuwste initiatief in de zorg en thuisondersteuning (FIT; Financieel Inzicht Thuisondersteuners). Voor beide sectoren werd een impactmodel ontwikkeld.

De gevalideerde impact en het impactmodel leverden waardevolle inzichten op over contractuitbreiding in de zorg:

- Contractuitbreiding staat op de kaart binnen de sector, maar organisaties blijven terughoudend met het stellen van concrete doelen of het expliciet benoemen ervan naar medewerkers toe.
- De bereidheid van medewerkers om meer te werken blijft hoog: 41% is onder voorwaarden bereid tot meer werkuren.
- Het potentieel op papier staat niet gelijk aan resultaat in de praktijk. Voor de daadwerkelijke realisatie speelt de organisatie zelf een cruciale rol. Een enthousiaste

bestuurder, implementatiekracht, en een actieve rol van het middenmanagement zijn essentieel voor succes.

- Tot slot zien we dat met een traject het vliegwiel in gang wordt gezet. Impact op schaal komt daarna en vraagt tijd, focus en een lange adem van een zorgorganisatie zelf. Organisaties geven terug dat ze opschaling zonder support van HPP een uitdaging vinden. Daarbij is de implementatie- en veranderkracht van organisaties zeer bepalend voor langetermijnresultaat.

De samenwerking met ImpactHouse heeft HPP niet alleen scherpere inzichten gegeven in onze huidige impact en methodologie maar ook concrete handvatten voor verdere aanscherping. Deze aanbevelingen worden toegepast over de gehele linie van onze initiatieven. Kortom, weer een sprong voorwaarts in onze ontwikkeling als impactgedreven organisatie.



# PERS, PUBLICITEIT EN SOCIAL MEDIA

In 2023 verscheen HPP regelmatig in de media. De focus lag voornamelijk op het thema 'personeelstekorten' en onze initiatieven om contractuitbreiding te stimuleren. We hebben onze stem laten horen door middel van opiniestukken op onze website en via social mediakanalen. Een uitgebreid overzicht is te vinden op onze website: [www.hetpotentieelpakken.nl](http://www.hetpotentieelpakken.nl).

## Enkele hoogtepunten uit 2023:

- **EenVandaag** besteedde in januari aandacht aan deeltijdwerken, waarbij zowel de uitdagingen als succesvolle strategieën werden belicht. Martine,



persoonlijk ondersteuner bij Triade Vitree in Lelystad, kon haar werkuren uitbreiden van 3 naar 8 uur per dag dankzij het HPP-traject. Zij deelde haar positieve ervaringen tijdens de uitzending.

- **Harvard Advanced Leadership** Initiative interviewde in maart Wieteke Graven voor de Social Impact Review. Het gesprek ging over de uitdagingen op de Nederlandse arbeidsmarkt en de cruciale rol van vrouwen in de economie. Een interessante 'outsiders view' vanuit de VS.



- In mei schreef **Ibtihal Jadib** een treffend artikel in de Volkskrant over 'vrouwen en meer uren werken'. Ze benadrukte de kansen die er liggen voor zowel vrouwen als mannen om meer te werken en verwees naar de succesvolle aanpak binnen het primair onderwijs en de recente proeftuin van HPP.
- Het economenvakblad **ESB** publiceerde een dossier over de hervorming van de kinderopvang. Wieteke Graven droeg bij met een column waarin ze de noodzaak van dialoog tussen werkgevers en werknemers benadrukte om de arbeidstekorten in de sector aan te pakken.
- Een reportage in de **Volkskrant** belichtte de complexiteit van contractuitbreiding in de praktijk. De verslaggever woonde een dialoogsessie bij Zorggroep Sint Maarten bij, waarbij thuiszorgmedewerkers openlijk discussieerden over dit onderwerp.
- HPP-roosterexpert Anne-Eva van der Wijk wees op **ZorgVisie.nl** op de onderbenutte capaciteiten van helpenden in de zorg. Een pleidooi voor bijscholing en taakuitbreiding, waardoor langere diensten beter te realiseren zijn, onderstreept ons standpunt over het benutten van potentieel.
- Om de arbeidsmarkt weer in beweging te krijgen, moet het voor mensen aantrekkelijker worden gemaakt om meer uren te draaien, zegt **Kim Putters**, voorzitter van de Sociaal-Economische Raad, in tv-programma WNL Op Zondag. 'Er zijn mensen die in deeltijd werken en best meer uren willen werken, maar dat loont te weinig', aldus Putters.



- Veel mensen hebben een verkeerd beeld van de marginale belastingdruk. Niet zo gek: in de media wordt vaak de aandacht gevestigd op extreme voorbeelden. Tijdens verkiezingstijd bijvoorbeeld door **Mona Keijzer van de BBB**. Hoe zit het nou echt met die marginale druk? Dat legden we uit in een achtergrondartikel op onze website.

Kijk voor meer informatie op onze website [www.hetpotentieelpakken.nl](http://www.hetpotentieelpakken.nl).

## Social media en nieuwsbrief

Met de sterk toegenomen aandacht voor ons werk, hebben we zelf onze zichtbaarheid ook vergroot.

- **LinkedIn**. We hebben onze zichtbaarheid op LinkedIn vergroot en actief verslag gedaan van onze activiteiten. Niet alleen met tekst en foto's, maar ook met filmpjes. Ons aantal volgers groeide van 2315 aan het eind van 2022 naar 3150 in december 2023.
- **HPP Update**. We versturen onze online nieuwsbrief HPP Update sinds 2022 regelmatig naar stakeholders en andere geïnteresseerden. Eind december hadden we 1250 abonnees. In deze nieuwsbrief laten we zien wat we hebben bereikt en afgerond. In de rubriek 'Veranderen doe je zo' delen we inzichten en tips.



# ORGANISATIE

De kracht van HPP ligt bij onze mensen. Ons team wil de wereld een beetje beter maken. Elk teamlid brengt unieke expertise en vaardigheden samen, gedreven door ambitie en professionaliteit. Door onze getalenteerde teamleden kunnen we maximale impact realiseren.

In verbinding blijven met elkaar is essentieel om als organisatie succesvol te kunnen blijven. Ons team bestond eind 2023 uit 28 mensen, van wie een groot deel dagelijks op pad is, door het hele land. Ondanks de diversiteit in werkzaamheden en teamstructuren, streven we naar eenheid binnen het brede team. De maandelijkse werksessies met het hele team zijn hier een perfect voorbeeld van; een vast moment voor kennisontwikkeling, het reflecteren op kansen en uitdagingen en gezellig contact met collega's.

Een startup runnen, dat klinkt groots en meeslepend, maar 30 ambitieuze, getalenteerde mensen binden, boeien en ontwikkelen vraagt het nodige. Of het nu gaat om personeelsbeleid, ontwikkelmogelijkheden of takenpakket. We besteden veel aandacht aan talentontwikkeling. Daarom organiseerden we HPP Talent Days, gericht op individuele en teamontwikkeling. Ook hielden we inhoudelijke verdiepingssessies over onder andere verandermanagement, roosteren en beloning. De teamdagen stond in het teken van educatieve workshops over leiderschap, samenwerking en verandermanagement, die bijdragen aan onze voortdurende groei en ontwikkeling.

## Onze vernieuwde People Visie

In 2023 hebben we onze People Visie vernieuwd. Dat resulteerde in een roadmap die onze verwachtingen van en beloften aan het team schetst. We hebben nieuwe functieprofielen en competenties opgesteld en een formele talentontwikkelingscyclus ingevoerd. De visie is aangescherpt om te passen bij een organisatie die uit de start-up fase gaat. Dit betekent dat we meer focussen op:

- Duidelijke carrièrepaden: We bieden onze teamleden een duidelijk beeld van de mogelijkheden binnen HPP en hoe ze zich kunnen ontwikkelen.
- Uitdagende en stimulerende werkzaamheden: We willen onze teamleden blijven boeien door ze te betrekken bij innovatieve projecten.
- We bieden een salarishuis en arbeidsvoorwaarden die passen bij onze signatuur, fase en financiële mogelijkheden.

Dankzij een samenwerking met McKinsey & Company konden we dit jaar de Organizational Health Index (OHI) uitvoeren, aangevuld met een intern medewerkersonderzoek en persoonlijke gesprekken met alle teamleden. Als unieke hybride tussen een NGO en commerciële organisatie, hebben we met trots - een specifieke HPP-waardepropositie ontwikkeld die past bij onze signatuur, fase, en financiële mogelijkheden. Dit onderstreept onze visie dat alleen met toegewijde en talentvolle mensen we maximale impact kunnen bereiken.

We zijn trots op ons team en we zijn ervan overtuigd dat we met onze vernieuwde People Visie de komende jaren nog veel meer kunnen bereiken.





# FINANCIËN 2023

Nadere details volgen na formele afronding van de jaarrekening.







## COLOFON

Stichting Het Potentieel Pakken  
Burgemeester Stramanweg 105, 1101 AA Amsterdam  
[www.hetpotentieelpakken.nl](http://www.hetpotentieelpakken.nl)  
[info@hetpotentieelpakken.nl](mailto:info@hetpotentieelpakken.nl)  
020 240 44 50

Fotografie: Sabine van Nistelrooij, Ruben Philipse en eigen beeld HPP  
Vormgeving: Ralph Elshof

© Het Potentieel Pakken 2024 Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd, opgeslagen, geautomatiseerd of openbaar gemaakt in enige vorm, wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.