



1. Betekenisvol leven en werken

Hoe kan ik van betekenis zijn?' Wij willen iedereen uitnodigen deze vraag aan zichzelf, of aan een ander te stellen. Ook verwanten zijn van grote betekenis voor cliënten. Wij heten verwanten van harte welkom om betrokken te zijn en waar ze dat willen en kunnen hun steentje bij te dragen.



2. Samen doen en meedoen

Gelijkwaardig contact met de samenleving en meedoen zijn van groot belang voor onze cliënten. Een betekenisvol leven drukt zich uit in (werk)relaties en vriendschappen, binnen en buiten onze gemeenschappen. Het is, net als in de maatschappij, de verwachting dat bij de Raphaëlstichting het aandeel ambulante zorg en begeleiding gaat groeien.



5. Slim en duurzaam organiseren

De Raphaëlstichting zorgt nu en in de toekomst voor kwalitatief passende zorg en ondersteuning. We ontwikkelen van een individuele aanpak per instelling naar meer samen en slimmer. Slimmere bedrijfsvoering, goede ondersteunende digitalisering, integraal leren en ontwikkelen, maar ook concreet aan de slag met milieu en duurzaamheid.



4. Innovatie: anders zorgen en ondersteunen met technologie

Cliënten hebben recht op technologie die hun zelfstandigheid vergroot en kansen biedt. Bovendien kan technologische ontwikkeling en digitalisering het werk lichter, veiliger, transparanter en gezonder maken. De inzet van technologie gaan we daarom ondersteunen en stimuleren.



3. Zorg die past

We gaan voor passende zorg die toekomstbestendig is; die meebeweegt met de zorgvraag van de cliënt. Er is ruimte voor eigen regie, ontwikkeling en voor samenwerking. Het maatwerk wordt gebaseerd op de wens van de cliënt en diens ontwikkelweg.

Dagelijks bieden wij zorg en ondersteuning aan mensen met een zorgvraag. Dit doen wij vanuit de antroposofische visie. Hierin staat de individuele ontwikkeling van cliënten en medewerkers voorop.

Sterker naar de toekomst

We staan samen voor een grote beweging. Deze gaan we aan in kleine stappen.

Andere vormen van werk/ dagbesteding, participatie, duurzaamheid en inzet van technologie zijn thema's waar we als organisatie en in de sector mee aan de slag gaan.

Samen

Met alle medewerkers, cliënten, verwanten en vrijwilligers maken we de Raphaëlstichting zo klaar voor een gezonde en duurzame toekomst.

We doen het samen!

Inhoud

Inleiding	2
Thema 1: Betekenisvol leven en werken	5
Thema 2: Samendoen en meedoen	7
Thema 3: Zorg die past	9
Thema 4: Innovatie, anders zorgen en ondersteunen met technologie	12
Thema 5: Slim en duurzaam organiseren	14
Financiële kaders	18

Inleiding

Het doel van de kaderbrief is om aan het begin van een nieuwe planning- en controlcyclus de hoofdlijnen en thema's van het beleid voor het volgende werkjaar aan te geven. Bedoeld als kader en inspiratie. De kaderbrief wordt vastgesteld door de raad van bestuur, nadat deze is opgesteld in overleg met het managementteam en is besproken met de centrale medezeggenschapsraden en de raad van toezicht.

Totstandkoming & leeswijzer

Voor het schrijven van deze kaderbrief is geput uit een terugblik op de vorige kaderbrief, het kwaliteitsrapport 2021 en de ontwikkelingen rondom het kwaliteitskompas 2023. We anticiperen ook uitdrukkelijk op de maatschappelijke ontwikkelingen met de visie 2030 Gehandicaptenzorg en de vijf kanslijnen in de transitie naar een toekomstbestendige gehandicaptenzorg. En bovenal waren vele gesprekken met medewerkers, cliënten, verwanten, belangenbehartigers, medezeggenschapsorganen, beleidsorganen en stafdiensten input voor deze kaderbrief.

Van 2022 naar 2023

Het is een tijd van grote veranderingen: de wereld ziet er over vijf jaar anders uit. De arbeidsmarkt, het klimaat, COVID, stijgende (bouw)kosten... De verschillende crises raken natuurlijk ook de Raphaëlstichting; daar willen we klaar voor zijn. Tegelijkertijd is het een tijd van verandering die ook kansen biedt voor onze cliënten, medewerkers en verwanten. We zijn samen verantwoordelijk om de gemeenschap van de Raphaëlstichting gezond en duurzaam klaar te maken voor de toekomst.

Deze kaderbrief is in lijn met de koers van vorig jaar, een voortzetting van de impuls tot vernieuwing. In de kaderbrief 2022 spraken we al een stevige ambitie met elkaar af. In de praktijk van 2022 zien we het volgende:

- De grip op inkomsten en uitgaven is verbeterd: we zijn ons stichtingsbreed steeds bewuster van de zoektocht om met schaarste van mensen en middelen te werken en zo de financiële ruimte voor verbetering van huisvesting te creëren.
- De personeelstekorten zijn nijpend; we maken ons zorgen over de werkdruk die ontstaat op plekken waar de bezetting krap is. We hebben stevig geïnvesteerd op verbetering van onze arbeidsmarktstrategie. Dan nog is er onvoldoende perspectief op groei in de arbeidsmarkt. Andere vormen van werk, participatie en inzet van technologie zijn oplossingsrichtingen waar we verder mee aan de slag gaan.
- De randvoorwaarden om wendbaar, doortastend en efficiënt te kunnen anticiperen vragen meer: een meer gesynchroniseerd besturingsmodel, een impuls op ICT en informatievoorziening, versterking van de dienstverlening door ondersteunende diensten aan het primair proces.
- We zien nu al hoe de onderdelen van de organisatie elkaar meer opzoeken voor inspiratie en uitwisseling. Er wordt vaker samengewerkt met andere organisaties op het gebied van Wzd, arbeidsmarkt, technologische innovatie, leren en ontwikkelen en expertiseuitwisseling.
- We zien grote spanning op de wachtlijsten; voorzien in de juiste zorg en een passend ondersteuningsaanbod is urgent: groeien, maar ook minder ondersteuning (durven) bieden. Hoe doen we dat?
- Er is ruimte om te vernieuwen in de samenwerking met verwanten en vrijwilligers en inspiratie om met innovatie en zorgtechnologie aan de slag te gaan.

Aansluiten op sectorbeleid en de maatschappelijke ontwikkeling

De beweging die we inzetten sluit aan bij de beweging die de sector en de financiers met elkaar hebben afgesproken: de vijf kanslijnen van zorgverzekeraars Nederland (de zorgkantoren) en de VGN. Deze set is aan de kant van de VGN sterk geïnspireerd op de Visie 2030, die in 2020 als resultaat van een proces waar we als leden nauw bij betrokken waren, tot stand kwam.

Deze afspraken worden concreet vertaald en sluiten aan op onze ambities. Daarvoor wordt een proces gelopen met het zorgkantoor: we kiezen uit de 0-meting samen met de gremia en de zorgkantoren twee thema's die met prioriteit worden opgepakt. Hier zijn resultaatafspraken aan verbonden.

Antroposofie als inspiratiebron

We willen het uitwerken van de thema's verbinden met onze antroposofische inspiratiebron en de kernwaarden die erbij horen. Juist in tijden van verandering geeft dat houvast en uitzicht!

- Bij de begeleiding, verpleging en behandeling staat de individuele *ontwikkeling* centraal.
- Ieder mens, ook de mens met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking of een psychiatrische aandoening, kent eigen *groeimogelijkheden*.
- Bij de Raphaëlstichting weten we uit ervaring dat een mens uit meer bestaat dan alleen deze beperking of dat probleem. Wij richten ons niet alleen op wat niet goed gaat, maar vooral op wat er wél goed gaat en op het *versterken van het gezonde*.

- Bij ons wordt *'heel de mens'* gezien. Ieder mens is in de kern gezond en wij gaan uit van de *eigenheid van ieder mens*. Wij leggen daarbij het accent op kwaliteiten, talenten, wensen en mogelijkheden van mensen en werken ontwikkelingsgericht. Hiervoor sluiten wij aan bij dfe thema's die er écht voor iemand toe doen en stemmen daar naar beste vermogen op af.
- De cliënt heeft *zeggenschap* over hoe de zorgverlening relationeel wordt vormgegeven.

Zo lukt het ons om meer integraal, met alle medewerkers, cliënten, verwanten en vrijwilligers de Raphaëlstichting klaar te maken voor een gezonde en duurzame toekomst in een sterk veranderende wereld.

We doen het samen

Eén ding is op voorhand duidelijk. We staan SAMEN voor grote bewegingen, die we aangaan in kleine stappen, met anderen en met elkaar. SAMEN is voor ons alle betrokkenen: cliënten, verwanten, medewerkers en vrijwilligers. SAMEN als driehoek.

Deze kaderbrief geeft houvast voor fijn leven en werken. Voor cliënten en medewerkers. We beschrijven het zo kort en bondig mogelijk. We hopen dat de inspiratie iedereen uitnodigt tot de dialoog. Met elkaar en met ons. Elke impuls is een beweging!

We doen het samen. Wij zien er naar uit.

Raad van bestuur

Bas Holvast en Annemarie Zuidweg

Thema 1

Betekenisvol leven en werken



*Hoe kan ik van betekenis zijn?
Wij willen iedereen uitnodigen deze vraag aan zichzelf, of aan een ander te stellen. Ook verwanten zijn van grote betekenis voor cliënten. Wij heten verwanten van harte welkom om betrokken te zijn en waar ze dat willen en kunnen hun steentje bij te dragen.*

Cliënten

Cliënten zijn onderdeel van een sociaal netwerk. Hierin zijn zij van betekenis voor de anderen. Binnen of buiten onze gemeenschappen. Cliënten willen net als ieder mens groeien in ontwikkeling en betekenis. Dit gebeurt door een betekenisvolle daginvulling die past bij de wensen, talenten en vermogens. Hiervoor worden verschillende acties op touw gezet. Denk aan: het vergroten van vaardigheden en zelfstandigheid van cliënten in begeleiding en scholing, tot het daadwerkelijk werken aan meer participatie in de maatschappij.

Cliënten geven aan dat hun ontwikkeling door ons meer gestimuleerd en ondersteund mag worden: opleidingen, groeitrajecten, werken naar meer zelfstandigheid (met hulp van bijvoorbeeld jobcoaches). Om zo te werken aan een betekenisvoller bestaan.

De zorgplancycclus is de plek waar de ambities, afspraken en het overzicht samenkomen. Een goede kwaliteit van zorg en ontwikkeling van cliënten wordt geborgd en transparant gemaakt door een goed gedocumenteerde zorgcyclus. Cliënten, verwanten en collega's weten wat de afspraken en doelstellingen zijn. Dit ondersteunt het leven van cliënten, helpt nieuwe medewerkers goed op stoom te komen en verlaagt de werkdruk. Randvoorwaarde hiervoor is dat we de ICT verbeteren (o.a. de koppelingen tussen applicaties, maar ook inzetten op spraakgestuurd rapporteren en de toepassing van Caren verder uitbreiden zodat meer mensen hier gebruik van maken. Door te werken met digi-coaches kunnen medewerkers (nog) beter worden toegerust om te werken met alle functionaliteiten (dat geldt voor ONS maar ook voor SDB en de andere applicaties).

{Staat bij 'Onze prioriteiten' onder hoofdstuk 5}

Medewerkers

Medewerkers blijven vitaal en met plezier werken als zij van betekenis kunnen zijn voor cliënten en collega's. Er wordt een beroep gedaan op wat zij goed kunnen, ze zijn van toegevoegde waarde: onmisbaar.

Nieuwe medewerkers komen ook graag bij ons werken, omdat zij door ons in de gelegenheid gesteld worden zich te ontwikkelen, meegenieten van de gemeenschap en de helende omgeving. Zij worden uitgenodigd hun talenten te delen en zo het verschil te maken in het leven van de cliënten. Om dit te versterken willen wij inzetten op de Raphaëlacademie inclusief een Leermanagementsysteem. Tevens zetten wij in op het uitbreiden van de structuur rondom opleiden op de werkvloer en het uitbreiden van het aantal leerlingen en stagiaires.

Het doel is dat medewerkers hun werk als betekenisvol en gezond ervaren. Ons past hierbij de holistische blik van Positieve Gezondheid om met medewerkers te kijken naar een gezonde

balans in werk en leven. In steekwoorden waar we op gaan inzetten: Versterking verzuimbeleid, levensfasebeleid en preventiebeleid. HR ondersteunt met een passende gesprekscyclus tussen leidinggevende en medewerker. Positieve gezondheid wordt ondersteund door stichtingsbrede intervisiegroepen, een aanbod van coaches en goede nazorg bij incidenten. Ook veilig en gezond werken gaan we optimaliseren: gezonde roosters waar je als individu voldoende invloed op hebt, veiligheid door nieuwe RIE-systematiek en slimme ondersteuning.

{Staat bij 'Onze prioriteiten' onder hoofdstuk 5}

Verwanten en netwerk/vrienden

Verwanten en netwerk/vrienden zijn van grote betekenis voor cliënten. Soms verder weg, soms dichterbij. Zij brengen een schat aan ervaring en kennis mee, en zijn daarnaast vaak ook bereid om mee te helpen. Wij willen meer openstaan voor de rol die verwanten kunnen spelen bij keuzes die gemaakt worden en hen daarnaast actief van harte welkom heten om mee te doen... om betrokken te zijn waar zij dat willen en waar ze kunnen hun steentje bij te dragen. In 2023 gaan wij ons hier met de centrale en decentrale cliëntenraden over buigen. (Zie ook thema 2).

Medezeggenschap

De medezeggenschap door de (C)CR en (C)OR wordt (nog) beter gefaciliteerd, zodat haar rol verder in betekenis kan groeien. Dit gaan we in overleg met de raden oppakken. Gedacht kan worden aan: deelname en scholing versterken, een helder beleidskader voor wat op welke tafel besproken wordt en ruimte voor vernieuwende vormen buiten de formele kaders.

Vrijwilligers

Een nieuw gezamenlijk vrijwilligersbeleid en nieuwe vormen van samenwerking (bijvoorbeeld inzet van buddy's voor versterking participatie) resulteert eind 2023 in meer inzet vrijwilligers die (nog) meer van betekenis kunnen zijn. Het is hierbij nodig om de randvoorwaarden zoals opleiding, contractering en registratie op te pakken. (Zie ook thema 2).

Als organisatie in de regio

De Raphaëlstichting zal zich als organisatie in de regio ook regelmatig de vraag stellen hoe zij van betekenis kan zijn voor mensen waarvoor wij er nu niet zijn (op de wachtlijst, als vergeten groep in de maatschappij). Maar ook als deelnemer of trekker de samenwerking opzoeken. Denk hierbij aan het Expertisenetwerk VG-GGZ, VG-tafel Sigra NHN, Camino, Sociaal goed of Biografisch werken.

{Staat bij 'Onze prioriteiten' onder hoofdstuk 2}

Onze prioriteiten:

Huidige inrichting werkplaatsen onderzoeken (toegevoegde waarde voor cliënten en financiële houdbaarheid). Participatie in maatschappij vergroten.

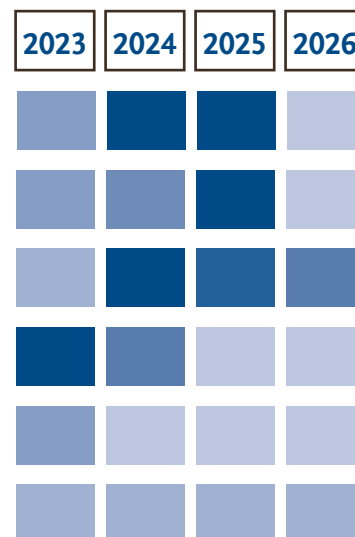
Netwerk meer betrekken bij de zorg (inzet ervaring, kennis hulpvaardigheid) (staat in kaderbrief ook bij thema 2)

Inzet vrijwilligers vergroten (vrijwilligersbeleid incl. randvoorwaarden ondersteuning, opleiding, contractering, registratie)

Verder vormgeven en inrichten Raphaëlacademie en Leermanagementsysteem (LMS)

Beter faciliteren rol formele en informele medezeggenschap

Geïnspireerde medewerkers die in gezonde balans zijn. Vinden, binden en boeien.



(Hoe donkerder de kleur, hoe groter de inzet in dat jaar)

Thema 2: Samendoen en meedoen



Gelijkwaardig contact met de samenleving en meedoen zijn van groot belang voor onze cliënten. Een betekenisvol leven drukt zich uit in (werk)relaties en vriendschappen, binnen en buiten onze gemeenschappen. Het is, net als in de maatschappij, de verwachting dat bij de Raphaëlstichting het aandeel ambulante zorg en begeleiding gaat groeien.

Inzetten op inclusie: cliënten hebben betekenisvol en gelijkwaardig contact met de samenleving

We gaan aan de slag met hoe we meer, beter en vaker het netwerk en vrijwilligers kunnen betrekken bij onze cliënten (zie ook thema 1). Om te leren, te ontwikkelen en om vrije tijd door te brengen. Ook door samenwerkingen met ondernemers (SociaalGoed), door vernieuwing van de dagbesteding en inclusieve vrijetijdsbesteding nemen wij deel aan de maatschappij. Corona heeft ons op dit thema parten gespeeld: maar de nieuwe impuls zal ook bij een eventuele nieuwe coronagolf vorm krijgen. Ook gaan wij onze zichtbaarheid vergroten en tevens het netwerk van bewoners en deelnemers meer eigentijds betrekken door online beter zichtbaar te zijn.

Inzetten op participatie: samen de zorg organiseren

Het past in de maatschappelijke ontwikkelingen om de samenwerking met de mensen om de cliënten heen anders in te richten. Meer samendoen, minder overnemen. We zien dat deze stappen bij betrokkenen ook zorgen oproepen. Dat vraagt transparantie, dialoog over de zorgen en het perspectief. Voor vrijwilligers, verwanten/netwerk en medewerkers vraagt dit 'omdenken':

- **Vrijwilligers** worden met open armen ontvangen en goed begeleid, zodat zij van betekenis kunnen zijn en waardering en steun ervaren voor hun inspanningen. Onze gemeenschappen voorzagen altijd in een ruime bedding, die we nu weer meer willen delen: door andere vormen van inzet, en een nieuwe definitie van wat bij de cliënt hoort, wat bij de organisatie hoort en wat anderen past om bij te dragen. Hier liggen veel kansen. Denk bijvoorbeeld aan het inzetten van buddy's om de participatie van cliënten te versterken. *Actie: We zien dat hier nog ruimte is voor ontwikkeling. Vanaf 2023 gaan we ons inzetten voor een stichtingsbreed vrijwilligersbeleid en kaders. Ook op het gebied van de ondersteuning, begeleiding en opleiding van vrijwilligers kan er meer samengewerkt worden tussen de instellingen. Er zal ook een staffunctionaris vanuit het Centraal Bureau gekoppeld worden aan dit thema om hierin te ondersteunen dit te organiseren.*
- **Verwanten en netwerk/vrienden** zijn van grote betekenis voor cliënten. Soms verder weg, soms dichterbij. Verwanten zijn daarbij ook van grote betekenis binnen de driehoek cliënt, begeleider, verwant. Zij brengen een schat aan ervaring en kennis mee, en zijn daarnaast vaak ook bereid om mee te helpen. Wij gaan (nog) meer openstaan voor de rol die verwanten en vrienden kunnen spelen in het leven van de cliënt. Dit vraagt een vernieuwing van de relatie. Anders aan de start. Anders in de uitwerking.
- **Medewerkers** zijn zich bewust van hun veranderende rol en zetten zich in voor samenwerking met anderen in de driehoek en in de maatschappij. Het ondersteunen van participatie en het actief onderzoeken hoe verantwoordelijkheid te delen hoort bij het werk. Samenwerken en participatie gaan hand in hand.

Inzetten op ontwikkeling van extramurale en/of ambulante zorg

Naar verwachting maken straks landelijk meer mensen gebruik van ambulante zorg. Ook bij de Raphaëlstichting is de verwachting dat het aandeel ambulante zorg en begeleiding gaat groeien. Hiervoor gaan we de nodige scholing en ondersteuning van medewerkers organiseren. Daarbij maken we onder andere gebruik van Op Eigen Benen en de INVRA-methode. We werken ook aan andere zorgvormen en ontwikkelen woonvormen die passen bij de huidige en toekomstige zorgvraag van individuele cliënten of specifieke doelgroepen. Denk hierbij aan de voorbereidingen voor het creëren van woon/logeer- en werkplekken in de Vroonermeer. Deze ontwikkelingen zullen ook de instroom in de Wlz verder beperken.

Zichtbaar zijn!

Samendoen en meedoen gaat makkelijker en beter als we goed zichtbaar zijn. Als de woon- en werkgemeenschappen een onderdeel zijn van de lokale gemeenschap in het dorp of de stad en laten zien wat er gebeurt en mensen om zich heen verzamelen. Dat vraagt om (nog) meer zichtbaarheid: online en offline. We vertellen ons verhaal en laten zien wat we doen, en vooral wat we waard zijn. We inspireren anderen. Via onze vrienden en ambassadeurs en via social media ondersteunen we ons verhaal met beeld en de uitnodiging tot meedoen: als medewerker, als vrijwilliger, als vriend, vriendin of verwant. De afdeling communicatie (her)ontwikkelt het socialmedia-beleid en ondersteunt huizen en werkplaatsen in het zichtbaar zijn en in verbinding staan met hun omgeving.

Corona

Het virus kan onze organisatie nog steeds ontregelen en belemmeren. Voor 2023 ligt er een stevig uitgewerkt en doorgesproken kader om ook tijdens coronagolven goede zorg, contacten, ondersteuning en fijn werk te bieden. We werken vanuit een breed kader, een door belanghebbenden gedeelde visie. Hierin houden we altijd het welzijn van cliënten en medewerkers voor ogen. Het *Langetermijn Coronabeleid* is als 'permanent werkdocument' hierbij ons vertrekpunt. De structuur die in de voorgaande corona-jaren ontstaan is kan op- en afgeschaald worden.

Onze prioriteiten:

	2023	2024	2025	2026
Inclusie (betekenisvol en gelijkwaardig meedoen in maatschappij) incl. socialmedia-beleid (zichtbaar worden)	■	■	■	■
Meer extramurale en/of ambulante zorg (o.a. Vroonermeer)	■	■	■	■
Ook tijdens coronagolven goede zorg, contacten, ondersteuning en fijn werk	■	■	■	■
In Regio: Van betekenis worden voor mensen waarvoor wij er nu niet zijn (op wachtlijst, complexe zorg)	■	■	■	■
Nationale of in Regionale samenwerking: als deelnemer of trekker in samenwerkingsverbanden	■	■	■	■
Communicatie (her)ontwikkelt het socialmedia-beleid en ondersteunt in het zichtbaar zijn en in verbinding staan met onze omgeving.	■	■	■	■

(Hoe donkerder de kleur, hoe groter de inzet in dat jaar)

Thema 3

Zorg die past



We gaan voor passende zorg die toekomstbestendig is; die meebeweegt met de zorgvraag van de cliënt.

Er is ruimte voor eigen regie, ontwikkeling en voor samenwerking.

Het maatwerk wordt gebaseerd op de wens van de cliënt en diens ontwikkelweg.

Passend zorgniveau bij zorgvraag

Met een blik op de toekomst waarin cliënten meer meedoen en wij als professionals met minder zijn, willen we anders naar de huidige zorg gaan kijken. We gaan uitdrukkelijker samen onderzoeken of de zorg die we leveren ook *passend* is. Waar doen we meer of minder dan nodig? Hoe kunnen we op- en afschalen? Hoe zorgen we dat cliënten die zich ontwikkelen ook op andere manieren deel uit kunnen maken van onze gemeenschappen? Kunnen we meer en flexibeler maatwerk bieden?

Hoe kunnen we meer ruimte maken voor meer complexe zorgvragers en tegelijkertijd cliënten met lichtere zorgvraag meer ruimte bieden voor eigen keuzes? Onderzoek en oefenen met zorgpaden, maar ook taakscheiding (jobcarving) horen hier ook bij.

- Binnen onze gemeenschappen werkten we van oudsher met een alles-inclusief-pakket waar iedereen naar vermogen aan bijdraagt. Onze onderzoeksvraag is: kan dat anders? Kunnen we zo meer ruimte maken voor meer complexe zorgvragers en de cliënten met een lichtere zorgvraag meer ruimte bieden voor eigen regie en keuzes? Hoe ziet de gemeenschap er dan uit?
- Ontwikkeling van maatwerk zorgpaden in 2024 en borging hiervan in de zorgplansystematiek kan ons hierbij helpen. Oefenen op de plekken waar meer in- en doorstroom is, ambulante zorg op alle plekken versterken. Door taakscheiding (jobcarving) gaan we van *zorgen voor, naar zorgen dat én zorgen met...*

En andersom: hoe anticiperen we beter op de complexere zorgvragen van de nieuwe instromers? Het project *Complexe zorg* dat in 2022 is ingezet, draagt in haar opzet bij aan versterking op dit punt. Er is dringend behoefte aan meer en beter passend zorgaanbod in deze regio. Onze context op de terreinen en hoe we vanuit onze antroposofische wortels kijken naar veilige hechting en ontwikkeling bieden potentieel. Versterking van onze methodische kaders, betere toerusting van medewerkers en een uitdrukkelijker rol voor de behandelaars is daarbij een belangrijke opdracht.

De samenstelling van de groepen en de match van medewerkers op de zorgvraag is altijd onderwerp van gesprek; het vak van begeleider is voortdurend in ontwikkeling. Hoe zorgen we voor inzet op de groepen die aansluit op deze bewegingen?

Daarbij is het thema van sociale veiligheid van belang. Met het eerder ontwikkelde handelingskader gaan we in 2023 de sociale veiligheid verbeteren, zowel in verticaal- als in horizontaal samengestelde groepen. Medewerkers willen wij beter toerusten en ondersteunen in deze expertise.

We gaan na de oprichting van de behandelgroep met hen onze zorgvisie opnieuw uitwerken, in het licht van deze ontwikkeling van afschalen en opschalen. Dit verbinden we met ons aanbod (de productmix en functiemix), de stappen rond complexe zorg en inclusief werken. Het heeft ook een plek in ons beleid op leren en ontwikkelen.

Behandelaars en hun kennis beter in positie voor de cliënt

We gaan de positie van onze behandelaars versterken. Enerzijds in de context van het primair proces en hun impact op beleid. Anderzijds ten opzichte van elkaar. Dit bereiken we door de vorming van een gezamenlijke behandelgroep. Samenwerken, kennisdelen en het vakinhoudelijk leiderschap dat bij hun rol hoort, wordt gestimuleerd en gefaciliteerd (ook in de begrotingen).

We gaan samenwerken om (meer) opleidingsmogelijkheden voor artsen, orthopedagogen en GZ-psychologen te faciliteren. 2022 was voor deze beweging een transitiejaar. In 2023 zal een en ander ook organisatorisch en financieel effect hebben.

Nadat de organisatorische inbedding beschikbaar komt in 2023 kan er ook gekeken worden naar: Ontwikkeling visie op zorg- en ondersteuning; Ordenen en aanvullen gereedschapskist; Beleid meerzorg vernieuwen; Intern Opvang Team (IOT) oprichten en inbedden.

Plaatsings- en wachtlijstbeleid samenbrengen

Plaatsingsbeleid en wachtlijstbeleid gaan we samenbrengen. Tussen de locaties ontstaat daardoor meer samenwerking, we centraliseren het wachtlijstbeleid en gaan het plaatsingsproces en de ondersteuning opnieuw inrichten. Op deze manier kan de 'klant-reis' voor de bewoners meer domein- en instellingsoverstijgend ondersteund worden. Tevens ontwikkelen we op deze manier een basis voor een meer marktgerichte benadering van ons portfolio. Hiervoor gaan we de afdeling Zorgbemiddeling versterken en onderbrengen bij de manager Behandeling.

Regionale samenwerking bij de zorgtoeleiding

Met ketenpartners gaan we vanuit de afdeling Zorgbemiddeling kennis en ervaring delen en meer samenwerken. Domeinoverstijgend werken leidt tot meer doelmatigheid en betere kwaliteit van zorg (de juiste zorg op de juiste plek). We werken samen rondom complexe zorg en cliënten vanuit de GGZ. We gaan ook mogelijkheden onderzoeken voor het ontwikkelen van nieuwe plekken in Noord-Holland (voor o.a. complexe zorg en de PGA-aanpak, maar ook het bieden van woontraining en ambulante ondersteuning).

Cliëntervaringsonderzoek

In alles wat we doen is de wens van de cliënt het eerste vertrekpunt. We gaan daarom de uitkomsten van het cliëntervaringsonderzoek in 2023 op twee manieren verwerken:

- individueel in de zorgplancyclus
- collectief als belangrijke input voor het beleid.

De resultaten van het cliëntervaringsonderzoek 2022 dragen in 2023 bij aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg en daarmee de kwaliteit van bestaan van cliënten. Wij gaan actief aan de slag met de verbeterpunten die naar voren komen. Aandachtspunten die betrekking hebben op de dagelijkse zorg en ondersteuning worden daarnaast meegenomen in de gesprekken die professionals hebben met mensen met een beperking en hun verwanten, en in het ondersteuningsplan: hoe kijken we terug, waar staan we nu en waar willen we naartoe? De vraag wat de cliënt wil ontwikkelen, en wat we eventueel te veel doen, ligt op tafel en wordt vertaald in het ondersteuningsplan.

LVB/LVB+

We hebben de grote zorgboerderijen (Novalishoeve, Noorderhoeve, Dijkgatshoeve) waar bewoners met VG/psychiatrie wonen en werken sterker met elkaar verbonden. Dit zorgaanbod is uniek en sluit aan op de groeiende vraag naar LVB/LVB+plekken. Arbeid is hierbij normaliserend en het dagelijks in de natuur werken doet mensen met impulsief gedrag goed. We onderzoeken daarnaast voortdurend andere initiatieven die aansluiten bij dit cluster.

Onze prioriteiten:

Taakdifferentiatie (taakscheiding/jobcarving)

Arbeidsbesparing: scholing medewerkers nieuwe manier van kijken/zorg-verlenen (wat is vraag, wat kan door wie, met welke hulpmiddelen geboden?)

Passend zorgniveau bij zorgvraag (af- en opschalen) (hangt samen met zorgvisie: zie behandelgroep hieronder)

Meer eigen regie en zelfstandigheid voor lichtere zorgvraag, beter toegesneden zorg complexe zorgvraag

Behandelgroep stichtingsbreed: Behandelaars kennis optimaal inzetten cliënten. Incl. zorgvisie uitwerken

Project Complexe zorg + LVB/LVB+ zorg (NDH NH DGH)

De juiste mix/match cliënten/teams, incl sociale veiligheid cliënten verbeteren (middels helder handelingskader)

Uitkomsten Cliëntervaringsonderzoek 2022: individueel en op organisatieniveau oppakken

Overstijgend organiseren plaatsingsbeleid, samenwerking bij zorgproductmarketing en regionaal bij zorgtoeleiding

	2023	2024	2025	2026
Taakdifferentiatie (taakscheiding/jobcarving)	Dark Red	Red	Light Red	Very Light Red
Arbeidsbesparing: scholing medewerkers nieuwe manier van kijken/zorg-verlenen (wat is vraag, wat kan door wie, met welke hulpmiddelen geboden?)	Very Light Red	Light Red	Light Red	Very Light Red
Passend zorgniveau bij zorgvraag (af- en opschalen) (hangt samen met zorgvisie: zie behandelgroep hieronder)	Light Red	Red	Dark Red	Very Light Red
Meer eigen regie en zelfstandigheid voor lichtere zorgvraag, beter toegesneden zorg complexe zorgvraag	Light Red	Red	Very Light Red	Very Light Red
Behandelgroep stichtingsbreed: Behandelaars kennis optimaal inzetten cliënten. Incl. zorgvisie uitwerken	Dark Red	Red	Light Red	Light Red
Project Complexe zorg + LVB/LVB+ zorg (NDH NH DGH)	Light Red	Light Red	Very Light Red	Very Light Red
De juiste mix/match cliënten/teams, incl sociale veiligheid cliënten verbeteren (middels helder handelingskader)	Light Red	Light Red	Very Light Red	Very Light Red
Uitkomsten Cliëntervaringsonderzoek 2022: individueel en op organisatieniveau oppakken	Dark Red	Light Red	Light Red	Dark Red
Overstijgend organiseren plaatsingsbeleid, samenwerking bij zorgproductmarketing en regionaal bij zorgtoeleiding	Light Red	Red	Light Red	Light Red

(Hoe donkerder de kleur, hoe groter de inzet in dat jaar)

Thema 4

Innovatie: Anders zorgen en ondersteunen met technologie



Cliënten hebben recht op technologie die hun zelfstandigheid vergroot en ze kansen biedt.

Bovendien kan technologische ontwikkeling en digitalisering het werk lichter, veiliger, transparanter en gezonder maken.

De inzet van technologie gaan we daarom ondersteunen en stimuleren.

Inzet technologie ondersteunen

We gaan de inzet van technologie ondersteunen en stimuleren want innoveren in de zorg en begeleiding is nodig. Deze inzet kan ervoor zorgen dat cliënten zich beter kunnen uitdrukken, het kan ze zelfstandiger maken en het faciliteert meer eigen regie of participatie. Dit leidt uiteindelijk tot arbeidsbesparing. Cliënten hebben recht op technologie om hun wereld groter en toegankelijker te maken; er zijn vele toepassingen waarbij technologie juist de sociale relatie versterkt en ondersteunt. Dat is uitdrukkelijk ons perspectief als we kijken naar deze ontwikkeling. Zorg van mens tot mens, ondersteund door technologie en innovatie.

Door het betrekken en opleiden van cliënten en verwanten kunnen zij meedoen in de technologische ontwikkeling. Dit vergroot ook de betrokkenheid van verwanten (denk bijvoorbeeld aan beeldbellen). Bovendien zouden verwanten (of het netwerk) een grotere rol kunnen spelen in de zorg door de inzet van technologie. Een belangrijke voorwaarde is dat medewerkers worden toegerust en ondersteund in dit proces. De digitale vaardigheden van medewerkers gaan we versterken door de inzet van een digi-team met o.a. digi-coaches (zie ook thema 5).

We nemen actief deel aan een coalitie met Prinsenchurching en Odion voor de inzet van arbeidsbesparende technologie. Ook gaan we een stichtingsbreed platform/team inrichten voor innovatie, aanjagers en een ambassadeursstructuur per instelling.

Domotica

In 2023 wordt het integraal kader voor aanschaf en inzet van domotica uitgevoerd. In 2022 hebben we een visie op de inzet van domotica ontwikkeld en kwamen we tot een integraal kader voor aanschaf en inzet. Dit wordt in 2023 begroot en ingezet, in bestaande maar vooral in nieuwbouwsituaties. We gaan goede voorbeelden van anderen uitproberen en implementeren. Dit vraagt om een geïntegreerde samenwerking tussen vastgoed, zorginhoudelijke mensen en collega's (intern of extern) die ons kunnen helpen bij de juiste inzet van technologie.

In 2023 wordt de aanschaf en inzet domotica volgens een integraal kader uitgevoerd. Daarnaast wordt de visie op inzet van domotica en domotica-expertise in de organisatie verder ontwikkeld en ingepast.

Onze prioriteiten:

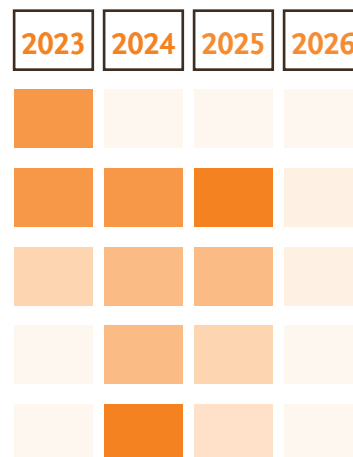
Eerder geplande aanschaf domotica uitvoeren

Technologie (o.a. coalitie Prinsenstichting en Odion voor kwaliteitsverbeterende en arbeidsbesparende technologie)

Digitale vaardigheden medewerkers vergroten. Versterken adaptie en werkgemak medewerkers m.b.t. innovatieve technologie en domotica

Verder ontwikkelen domotica-expertise binnen hele Raphaëlstichting

Cliënten/Verwanten betrekken, ondersteunen en scholen bij technologische ontwikkeling



(Hoe donkerder de kleur, hoe groter de inzet in dat jaar)

Thema 5

Slim en duurzaam organiseren



De Raphaëlstichting zorgt nu en in de toekomst voor kwalitatief passende zorg en ondersteuning. We ontwikkelen van een individuele aanpak per instelling naar meer samen en slimmer. Slimmere bedrijfsvoering, goede ondersteunende digitalisering, integraal leren en ontwikkelen en concreet aan de slag met milieu en duurzaamheid.

Meer samen en slimmer

De ontwikkeling van meer samen en slimmer, als voorkeur boven de individuele aanpak en initiatiefkracht per instelling, is in 2021 ingezet. Het centraal bureau groeit in haar dienstverlening en advisering en raakt verder verbonden met de vraag van het primair proces in deze ontwikkelfase. Het eerste doel is een efficiënte bedrijfsvoering die de zorgprofessionals en -processen maximaal ontzorgt en ondersteunt.

Digitalisering

In 2022 heeft een uitgebreide doorlichting van onze ICT-omgeving plaatsgevonden, inclusief een toets op toekomstbestendigheid en kosten. Deze analyse leidt in 2023 tot de nodige verbeterlagen. Speciale aandacht is nodig voor de ondersteuning van gebruikers. De aangeboden applicaties worden niet door iedereen (juist) gebruikt. Digi-vaardigheden van bestaande en nieuwe medewerkers moeten we beter gaan ondersteunen met digi-coaches, voor apps, zoals: ONS, SDB, e-mail/agenda, etc..

Mede op basis van extern advies (M&I, domoticavisie) gaan we ons aanbod aan eindgebruikers versterken en vereenvoudigen, bijvoorbeeld door naar één domein te gaan en andere obstakels weg te nemen. Daarnaast gaan we een team van digi-coaches oprichten om de adaptie van medewerkers in het primair proces te verbeteren. Een andere belangrijke rol is voor hen weggelegd in het helpen implementeren van arbeidsbesparende technologie. (Zie ook hoofdstuk 4)

Slimme HR

Eerder werd de belangrijke plek van de medewerker en diens ondersteuning en ontwikkeling genoemd. Het team HR zet het ingeslagen pad van strategische HR-ontwikkeling in 2023 voort: medewerkers beter ondersteunen, toerusten, faciliteren en erkennen in hun rol. De input vanuit het in het najaar 2022 georganiseerde medewerkersonderzoek draagt bij aan de juiste prioritering en invulling.

Naast inzet op de *arbeidsmarkt* (o.a. werving, warm welkom en behoud), *vitaliteit*, *positieve gezondheid*, *duurzame inzetbaarheid en verzuim* is er aandacht voor arbeidsvoorwaarden (synchroniseren met CAO en marktstandaarden) en andere vraagstukken waar medewerkers in deze tijd mee te maken hebben.

De afdeling HR investeert in differentiatie van HR-rollen (beleid/projecten, advies en (specialistische/ administratieve) ondersteuning) en de digitalisering van processen als recruitment en indiensttreding om zo een transparant, efficiënte en klantvriendelijke dienstverlening in te richten.

Begin 2023 richten we ons op de afronding van het reeds eerder gestarte FWG-traject, de zogenaamde fase III (ondersteunende en leidinggevende functies).

Leren en ontwikkelen

De in 2022 gerealiseerde gezamenlijke aanpak met een team op stichtingsniveau werpt haar vruchten af en kan nog vol doorontwikkelen op de ingeslagen weg. Opschalen van deze activiteiten vraagt om uitbreiding van het team. We gaan meer mensen en meer vormen van zij-instroom en stagiaires mogelijk maken. Dat moeten we goed begeleiden, maar ook pragmatisch implementeren. Wat ons goed bevalt zijn interne opleidingsteams, zoals de MVG-trainers en de trainers VRIS. In 2023 gaan we dit aanbod uitbreiden met een team dat in-company driehoekstrainingen gaat verzorgen. Dat is fijn voor het aanbod én ook een goede variant in loopbaanontwikkeling voor ervaren begeleiders. Hetzelfde geldt voor de antroposofische inspiratie: naast de introductie cursus 'Op avontuur in de antroposofie' zal de Camino in-company deel gaan uitmaken van het aanbod. Waar mogelijk wordt gebruikgemaakt van subsidies.

Integraal lerende organisatie

Binnen een driejarenplan gaan wij toewerken naar een meer integraal lerende organisatie. Een belangrijke tool hierbij is reflecteren. We onderscheiden de volgende stappen:

- Teamreflecties (zorgreflecties) blijven zich primair richten op de zorgverlening, inspraak en zeggenschap en de samenwerking in de driehoek.
- Brede reflecties vinden in 2023/2024 plaats op verschillende niveaus: met mensen met een beperking en hun verwanten, binnen teams van medewerkers, tussen alle lagen van de organisatie en tussen alle disciplines van de organisatie. Al die vormen zijn goed en nodig om tot leren, verbeteren en ontwikkeling te komen en zo de best mogelijke kwaliteit van zorg en ondersteuning aan mensen met een beperking te bieden. Zorg die aansluit bij hun wensen en behoeften.
- In 2025 hebben we doorlopende reflectie als onlosmakelijk onderdeel van de professionele ontwikkeling van medewerkers ingericht en geborgd. Reflectie geeft namelijk antwoord op de vraag waar doorontwikkeling van individuele medewerkers, van teams en van de organisatie gewenst is.

Slimme bedrijfsvoering

Wet- en regelgeving komt niet alleen van buiten de organisatie. Veel afspraken, procedures, stappenplannen, vinkjes en controles hebben we zelf bedacht, op het Centraal Bureau, de eigen locatie of in het eigen team. Daar moeten we kritisch naar kijken, onder andere door:

- *Besturingsfilosofie en besturingsmodel.* Ontwikkeling en implementatie van een besturingsfilosofie en -model gebaseerd op onze antroposofische bedoeling, onze waarden met als doel onze organisatiestructuur, samenwerking en cultuur (leiderschap en gedrag) zodanig te synchroniseren dat deze eenduidig en begrijpelijk is. Waarmee we teams weten te ondersteunen, leiderschap weten te ontwikkelen en weten welke doelmatige sturing waar ondersteunend werkt. Couleur locale van de instellingen blijft. Wat we leveren, hoe we belonen, hoe we sturen en delen wordt eenduidiger.

- *Integrale kwartaalgesprekken* per instelling met zowel Financiën, Kwaliteit als HR aan tafel geven de mogelijkheid om het gesprek te voeren over verbeterruimte en samenwerking.
- *Ambities en doelen.* We gaan onze ambities en doelen vereenvoudigen en versterken door deze in de thematische structuur van onze beleidscyclus (de kaderbrief, jaarplannen, kwaliteitsbeeld/-rapport etc.) aan te laten sluiten bij landelijke opgaven en transities. We zetten verder in op Agile werken d.w.z. Scrum voor projectmatig werken, Lean voor procesmanagement.
- *Wetgeving als richtinggevend kader.* Vernieuwend verantwoord door te onderzoeken hoe wij onze verantwoording kunnen gebruiken om te leren en om te ontwikkelen. Dit komt enerzijds de verantwoording ten goede en verbetert tegelijkertijd de aansluiting tussen randvoorwaarden (waar de regelgeving zich vaak bevindt) en de passende zorg in de context voor de individuele cliënten. Het nieuwe Kwaliteitskompas gehandicaptenzorg gaat ons hierbij helpen.
- *Vereenvoudigen waar dat kan.* Meer werk en een schaarste aan mensen, vraagt om vereenvoudiging waar dat veilig kan. Ondersteunende diensten blijven beoordeeld worden op hun toegevoegde waarde aan het primair proces: de behoeftes van cliënten. Tegelijkertijd kijken we naar meer vereenvoudiging in de toepassing van verantwoording. Door het in 2022 gestarte project Eenvoud gaan we processen stroomlijnen (minder maatwerk in systemen) en meer ondersteunend maken, waardoor er meer ruimte ontstaat: in de dag, in het hoofd en in de financiën.
- *Centraal Bureau.* Het Centraal Bureau gaat haar dienstverlening aan het primair proces verder versterken en stroomlijnen. De praktijk laat zien dat meer samenwerking tussen de locaties slaagt als centrale kaders zijn afgesproken, waar verantwoording is belegd bij collega's die met doorzettingskracht vanuit een centraal overzicht hun vakkennis inbrengen, service verlenen en regie voeren waar nodig. Het Centraal Bureau krijgt een andere naam die meer past bij haar gewenste rol in het geheel; teams en afdelingen sluiten daarop aan.
- *Milieu en duurzaamheid.* Cliënten en medewerkers zijn betrokken, enthousiast, maken zich zorgen (of soms juist niet) en willen graag met duurzaamheid aan de slag. In 2022 heeft een uitgebreide inventarisatie naar Milieu en Duurzaamheid geleid tot een plan van aanpak dat komende jaren richting geeft. In 2022/2023 willen wij onder andere de volgende doelen realiseren: Locaties Bredablick, Novalishoeve en het Centraal Bureau brons certificeren middels de 'Milieuthermometer Zorg'. Het opstellen van een CO2-Routekaart Zorg en inrichten CO2-reductietool. Mobiliteit en bedrijfsvervoer inbrengen in beleidsplan. Afval Circulair en Energiemanagement. Bewustwordingscampagne en Duurzaamheidsdialogen. Netwerk opbouwen rondom duurzaamheid. Leren, kennis delen en inspiratie opdoen.
- *Vastgoed.* Een goed verzorgd woon-/werk-/leefklimaat hoort bij onze waarden. Met name de uitvoering van het Masterplan Vastgoed binnen de kaders en de visie, blijft een groot thema. Het Masterplan Vastgoed geeft de plannen weer van nieuwbouw en renovatie voor de periode tot 2030. In 2022/2023 zal in nauwe samenspraak met cliënten, verwanten en medewerkers de planvorming verder vormgegeven worden van de verschillende nieuwbouw- en renovatieprojecten. Volgens de vastgestelde uitvoeringsplanning zal in het komend jaar o.a. de volgende projecten gerealiseerd worden (of met realisatie gestart): Uitbreiding Janusz Korczakhuis, Bredablick. Vervangende nieuwbouw Ygdrasil, Bredablick. Nieuwbouw 32 plaatsen Midgard. Nieuwbouw kas kruidentuin, Scorlewald. Renovatie Glorjet. Uitbreiding en renovatie Ferm, Rozemarijn. Nieuwbouw woonvoorziening lambe.
- In de *planvorming en realisatie* is onze visie op huisvesting en duurzaamheid leidend binnen het financiële kader. In de huidige overspannen bouwmarkt geeft dit ons een grote uitdaging die

we alleen *samen* kunnen oppakken. Met *samen* bedoelen we hier planontwikkelingen die tot in detail zijn doordacht, zo efficiënt mogelijk zijn vormgegeven en welke de instemming heeft van cliënten, verwanten en medewerkers. Maar *samen* is ook met marktpartijen de prijsvorming en realisatie zo vorm te geven, dat conform de eisen en binnen het financiële kader de voorzieningen gerealiseerd kunnen worden.

Onze prioriteiten:

	2023	2024	2025	2026
'Project Eenvoud' leidt tot slim en duurzaam organiseren. Het is veelomvattend en is voorwaardelijk voor het slagen van andere projecten	Dark Green	Medium Green	Light Green	Very Light Green
Slim HR-beleid en betekenisvol en gezond werk (Staat in kaderbrief ook bij thema 1)	Medium Green	Dark Green	Medium Green	Medium Green
Nieuw besturingsmodel implementeren (apart projectplan)	Dark Green	Dark Green	Medium Green	Very Light Green
Integraal lerende organisatie worden: medewerkers, cliënten, verwanten, vrijwilligers en medezeggenschap	Very Light Green	Medium Green	Dark Green	Medium Green
ICT-infrastructuur (n.a.v. onderzoek M&I)	Medium Green	Medium Green	Very Light Green	Very Light Green
Concreet ICT verbeteren (applicaties koppelen, spraakgestuurd rapporteren, ONS, Caren etc.) (Staat in kaderbrief bij thema 1)	Medium Green	Dark Green	Very Light Green	Very Light Green
Digiteam oprichten dat ondersteunt, traint en informeert op verschillende applicaties	Dark Green	Dark Green	Medium Green	Medium Green
Milieu en duurzaamheid (zoveel mogelijk groen) (apart projectplan)	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green
Vastgoed (apart projectplan)	Medium Green	Medium Green	Medium Green	Medium Green

(Hoe donkerder de kleur, hoe groter de inzet in dat jaar)

Financiële kaders

Voor 2022 hebben we een negatief resultaat begroot van € 0,7 miljoen door een extra impuls van € 1,3 miljoen.

De prognose voor 2022 ziet er aanmerkelijk beter uit: een deel van de kapitaallasten is 'uitgesteld' door vertraging van de uitvoering van de bouwplannen.

De zorgexploitatie is beter door met name hogere baten (betere bezetting en inkomsten door 'meerzorg') en lagere lasten (goed sturen op personeelsinzet).

Voor 2023 begroten we een positief resultaat van € 0,4 miljoen (ofwel 0,6 % van de omzet). Dat is na wederom een extra impuls van deze keer € 0,8 miljoen. Zie ook onderstaand schema.

Door het verder uitrollen van verbeterplannen in de zorgexploitatie is de ambitie om op termijn het resultaat weer te laten groeien naar 2% van de omzet.

Kaders	Kostisatie Q2 2022	Begroet Q2 2022	verschil 2022	Begroet 2022	2022 prognose	Begroet 2023	K3 2023	Begroet 2024	K3 2024	Begroet 2025	K3 2025
zorgexploitatie	0,4	1,4	-1	3,1	0,6	0,6	vnl RSZ en lambe impuls 2023: 0,4 L&O 0,2 ICT / projecten 0,2 communicatie	0			0
kapitaalsexploitatie	-2	-1,4	-0,6	-2,9	-3	-2,2	masterplan vastgoed van start	-1	volle kosten eerste fase bouwprojecten en korting NHC iniv 2024		bouwkosten- -0,8 stijging 11%
commercieel / zorg	0,2	0,2	0	0,4	0,3	0,3		0,3			0,1
totaal	-1,4	0,2	-1,6	0,6	-2,0	-0,4		-0,4			-0,5
% van de omzet	-1,8%			0,8%	-2,5%	-0,5%		-0,5%			-0,6%
Betere clientbezetting			-0,3				kansen clientbezetting, optimale werkpleksbezetting				
Betere sturing verlof & pbl			-0,4				kans personele bezetting / selfmatch / terugdringen verzuim				
Nog niet uitgegeven impuls			-0,3				kans behouden personeel, vermindering PNIL / PvA BQ				
Opschuiven vastgoed / wel begroot			-0,6				Verbeteringen zorgexploitatie door uitvoering aan masterplan Vastgoed (vb ygdrasil)				
totaal			-1,6								