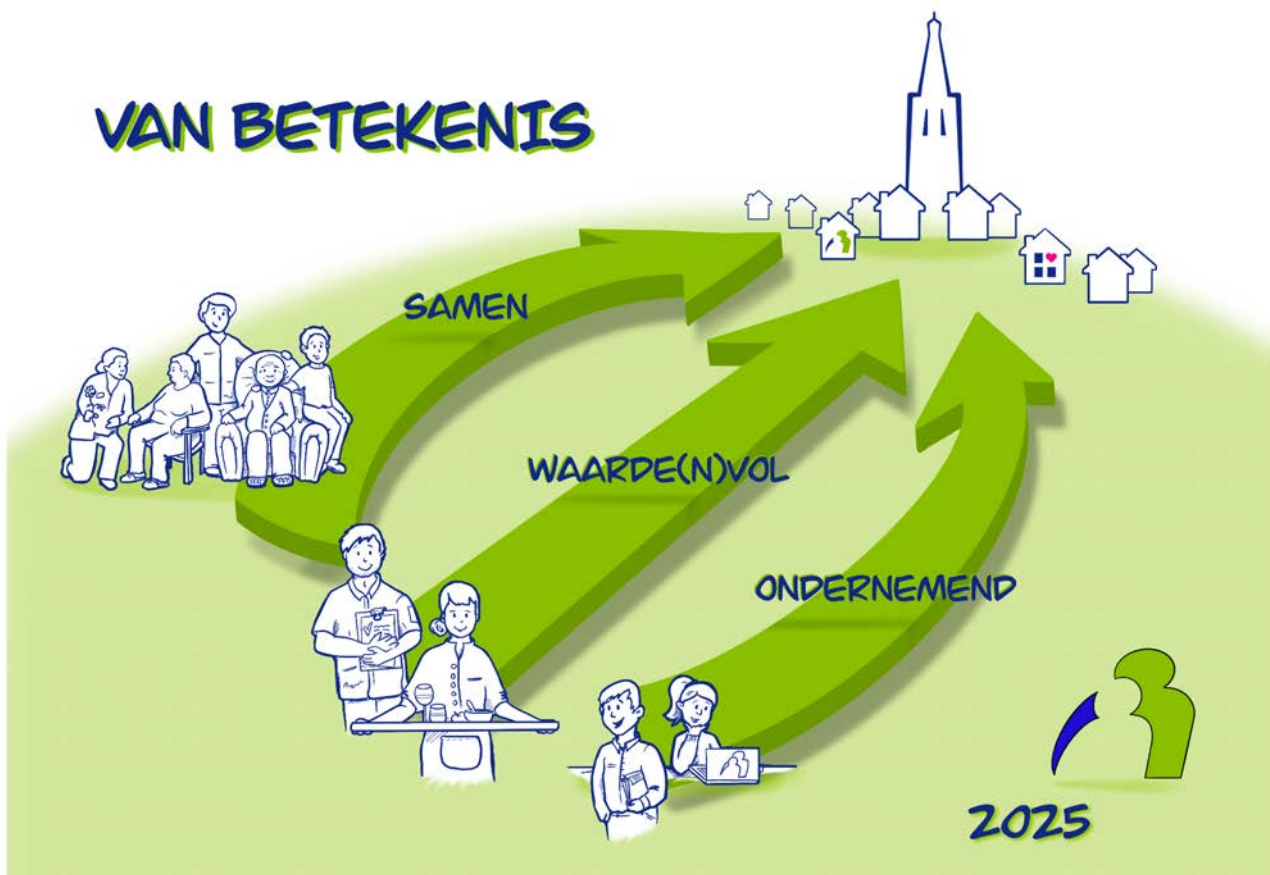


## Meerjarenbeleid 2022-2025



**31 december 2021**  
**definitieve versie**

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Missie, visie, identiteit en kernwaarden</b>	<b>5</b>
<b>Externe en interne analyse</b>	<b>6</b>
2.1 Externe analyse – in welke wereld staat Neboplus?	6
2.1.1 Maatschappelijke en politieke ontwikkelingen	6
2.1.2 Kwaliteitskaders, Prezo-certificering en tevredenheidsonderzoeken	9
2.1.3 Technologie	9
2.1.4 Duurzaamheid	10
2.1.5 Arbeidsmarkt	11
2.2. Interne analyse - waar staat Neboplus nu?	12
2.2.1 Groei en plannen	12
2.2.2 Profiel van onze organisatie nu en straks	15
2.2.3 Personeel, werk- en leerklimaat	18
<b>Ontwikkellijnen 2022 - 2025</b>	<b>21</b>
Samen - van betekenis voor de cliënt	22
Ontwikkellijn 1: Passend portfolio & huisvesting	22
Ontwikkellijn 2: Samen waarde(n)vol	22
Waarde(n)vol - van betekenis voor de medewerker	23
Ontwikkellijn 3: Betrokken en professioneel	23
Ontwikkellijn 4: Fijn werk- en leerklimaat	23
Ondernemend - van betekenis als organisatie	24
Ontwikkellijn 5: Duurzaam	24
Ontwikkellijn 6: Gezonde organisatie	24

# Voorwoord

In het afgelopen halfjaar is - in voorbereiding op dit Meerjarenbeleidsplan - een uitgebreide analyse gemaakt van de interne en externe situatie van Neboplus. Deze analyse is tot stand gekomen vanuit een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie: leidinggevenden, stafdiensten, de Raad van Toezicht, Raad van Advies en medezeggenschapsorganen als de Ondernemingsraad en Cliëntenraad. Het MT en Raad van Bestuur hebben een reflectie gegeven op al deze inspraak en genoemde ontwikkelingen en vervolgens zijn zes ontwikkellijnen geformuleerd aan de hand waarvan de komende vier jaar beleid ontwikkeld zal worden.

Aan relevante stakeholders is vervolgens gevraagd een reactie te geven op de gekozen ontwikkellijnen. Deze stakeholders zijn: Woningstichting Barneveld, gemeente Barneveld, Menzis Zorgkantoor, De Meerwaarde, MBO Amersfoort, Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn, Norschoten, Elim, Ena, Rabobank, Ketenzorg Dementie, Welzijn Barneveld en de Raad van Advies van Neboplus.

Treffend was een algemene erkenning van de noodzaak tot verandering, vanwege de grote groei van het aantal ouderen dat de komende twintig jaar in Nederland te verwachten is. Dat is de kracht en de winst van deze brede en gezamenlijke verkenning.

Tegelijk was te zien hoe ver in de praktijk de leef- en systeemwereld van de ouderenzorg uit elkaar ligt. Waar in Cliëntenraad, Ondernemingsraad, Raad van Advies, leidinggevenden en stafdiensten verontrust werd gereageerd op de externe ontwikkelingen, gaven de externe stakeholders veel blijk van herkenning. Mooi om te zien was vervolgens, hoe zij zich, ieder vanuit hun eigen rol, aansloten bij de kansen die Neboplus ziet.

De uitdaging die Neboplus de komende jaren te wachten staat, gaat verder dan de kansen die er zijn om te ondernemen; de groei, de extra euro's en de nieuwe locaties.

De grootste uitdaging is de kernwaarden 'samen waardevol' waar te maken. Van betekenis te zijn. Via extra woningen, meer zorg, als goede werkgever.

Maar nog veel meer dan dat: door betrokken en persoonlijk te blijven. Warm én professioneel.

Bij Neboplus noemen we dat: voor elkaar tot zegen zijn. Met perspectief op een leven in vrede, met God en met elkaar.

Waarde(n)vol.

Dat wens ik u en jullie toe voor de komende jaren.

Eunice van Zomeren  
voorzitter Raad van Bestuur

## Leeswijzer

In hoofdstuk 1 zijn de missie, visie en kernwaarden van Neboplus nader toegelicht.

In hoofdstuk 2 treft u een uitgebreide externe en interne analyse aan. Per onderwerp is daarbij in een blauw tekstkader een korte reflectie te lezen van Neboplus op de genoemde ontwikkelingen.

In hoofdstuk 3 zijn de ontwikkelingen en reflecties uit hoofdstuk 2 vertaald naar beleidsintenties, via zes “ontwikkellijnen” voor de komende vier jaar. Deze ontwikkellijnen zijn gekoppeld aan de kernwaarden van Neboplus, zodat het geen losstaande beleidskeuzes worden, maar een integrale benadering vanuit de visie en missie.

# 1 | Missie, visie, identiteit en kernwaarden

## Missie

Neboplus heeft tot doel het bieden van huisvesting, verzorging en verpleging van ouderen in de gemeente Barneveld en omstreken. Zij wil dit doel bereiken door het stichten, het in stand houden en exploiteren van een of meer woonzorgcentra en/of woningen voor ouderen, alsmede het aanbieden van voorzieningen die het mogelijk maken dat ouderen langer zelfstandig kunnen blijven wonen.

## Visie

Wij waarderen het unieke van elk mens en geloven tegelijk in de kracht van samen. Daarom vormen wij woonleefgemeenschappen waarin ouderen worden omringd door familie, vrienden en vrijwilligers. Met ondersteuning van onze medewerkers waarbij niet de beperking maar waarde(n)vol leven centraal staat.

## Identiteit

Neboplus is in de jaren zestig van de vorige eeuw ontstaan vanuit de Hervormde gemeenten in Barneveld. De identiteit van onze protestants-christelijke organisatie wordt bij Neboplus gekoesterd en is vertaald naar een 'Identiteitsbewijs', waarin is verwoord hoe we hier in het hier en nu elke dag opnieuw inhoud aan willen geven.

## Kernwaarden

Vanuit de missie, visie en identiteit heeft Neboplus als kernwaarden gekozen:

<b><i>Samen</i></b>	<b>wij, medewerkers en vrijwilligers, werken graag samen met familie en ketenpartners</b>
<b><i>Waarde(n)vol</i></b>	<b>wij koesteren onze identiteit, cultuur en kwaliteit</b>
<b><i>Ondernemend</i></b>	<b>wij denken in kansen en zijn een open organisatie</b>

## 2 | Externe en interne analyse

### 2.1 Externe analyse – in welke wereld staat Neboplus?

#### 2.1.1 Maatschappelijke en politieke ontwikkelingen<sup>1</sup>

Het aantal ouderen in Nederland neemt sterk toe en gemiddeld worden Nederlanders ook steeds ouder, waardoor de verwachting is dat in 2040 een dubbele vergrijzing ontstaat.

##### Meer ouderen (2)

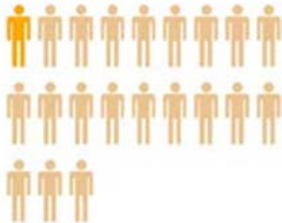
In 2020 is circa 1 op de 5 mensen een 65-plusser.



In 2040 is circa 1 op de 4 mensen een 65-plusser.



In 2020 is circa 1 op de 21 mensen een 80-plusser.



In 2040 is circa 1 op de 12 mensen een 80-plusser.



De ontwikkeling van de vergrijzing laat ook zien dat er per oudere steeds een kleiner deel van de bevolking nog in de werkende leeftijd is. Tegelijk zijn er minder mantelzorgers beschikbaar (van 14,5 in 2020 naar 6,3 in 2040). Het aantal mensen dat voor de ouderen kan zorgen daalt dus sterk; bij ongewijzigd beleid moet straks 1 op de 4 mensen in de ouderenzorg werken. Als gevolg van deze ontwikkeling ontstaat er ook een gat tussen de beschikbare zorgcapaciteit en benodigde capaciteit (zowel intramuraal als extramuraal).

#### Demografische ontwikkelingen in gemeente Barneveld

De gemeente Barneveld heeft haar *Woonvisie 2022 - 2025* in maart 2021 vastgelegd<sup>2</sup>. De demografische ontwikkeling in onze gemeente sluit aan bij de landelijke trend: het aantal 75 plussers groeit met 50%, het aantal 85 plussers nog meer: dit aantal stijgt met maar liefst 75%. In 2040 is 40% van alle huishoudens in Barneveld 65 jaar of ouder.

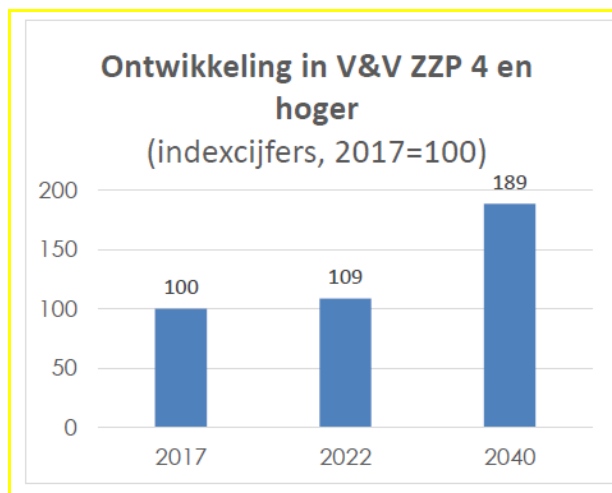
#### Capaciteit verpleeghuiszorg en bouwopgave voor ouderen

In de eerder genoemde *Dialognota ouder worden* wordt geschetst wat dit, bij ongewijzigd beleid, zou betekenen voor het aantal plaatsen in verpleeghuizen en geschikte woningen. Een groei van 110.000 plaatsen in verpleeghuizen, binnen twintig jaar tijd zou nodig zijn. Heel specifiek voor de regio FoodValley is de volgende prognose van groei in de vraag voorzien<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Belangrijke bron externe analyse is: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/28/dialognota-ouder-worden-2020-2040>

<sup>2</sup> <https://www.rigo.nl/woonvisie-barneveld-2021-2025>

<sup>3</sup> [nota Personele ontwikkelingen V&V regio Foodvalley](#)



### Betaalbaarheid

Stijgende zorgvraag gaat gepaard met een snelle en aanzienlijke stijging van de zorguitgaven; bij ongewijzigd beleid stijgen de kosten voor 65 plussers van 35 miljard naar bijna 60 miljard per jaar. Een onhoudbare situatie die impliceert dat Nederland de komende jaren voor grote maatschappelijke en politieke keuzes staat. Ook Neboplus ontkomt niet aan het nemen van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en zal toekomstbestendige keuzes moeten maken.

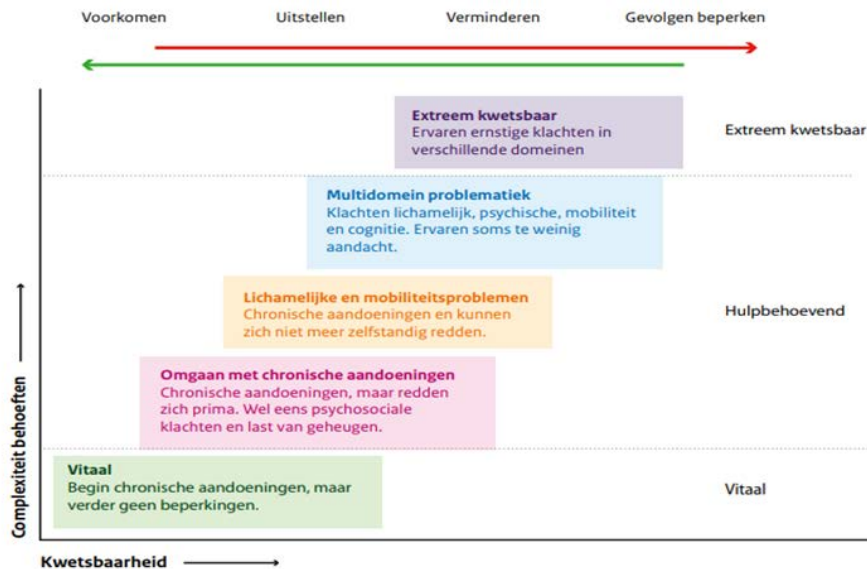
### Beleidskeuzes bij deze ontwikkelingen

Beleidsmakers stellen dat, naast bovengenoemd toekomstperspectief, het huidige systeem van de ouderenzorg niet lang houdbaar meer is. Een niet al te florissant beeld wordt geschetst van te weinig eigen regie van ouderen, te weinig regelruimte voor medewerkers en een te hoog (steeds hoger) verwachtingspatroon van familieleden en mantelzorgers. Oplossingsrichtingen die genoemd worden:

1. **Meer autonomie:** zelfstandigheid van ouderen stimuleren, de individuele situatie is leidend, geen standaard aanbod meer maar persoonsvolgende zorg. De vraagsturing vanuit de cliënt moet leidend zijn, maar moet gebaseerd worden op:
  - medische onmogelijkheid (niet op behoefte' of 'vraag', maar op objectief meetbare beperkingen)
  - mate van gebrek aan zelfregie (alles wat iemand zelf kan regelen, wordt niet overgenomen)
2. **Financiering gekoppeld aan de kostprijs van een organisatie** (gebaseerd op locatie, tijdsbesteding en kwaliteit van de organisatie). Daarbij zou meer marktwerking moeten komen: de prijs-kwaliteit verhouding van een organisatie moet leidend worden bij de zorginkoop. Er moet door cliënten of familie bijbetaald worden voor behoeften die niet passen in het budget en de inzet van zorg moet nog veel meer dan nu inkomensafhankelijk gefinancierd worden.
3. **Beperken van de toegang tot de Wlz.** Scheiden van wonen en zorg moet de norm worden, waarbij de toegang tot preventie en welzijn verbeterd wordt. De Wlz (incl wonen) wordt heel exclusief, voor een kleine groep echt kwetsbaren, die niet meer in staat zijn zelf regie te voeren. Bij deze doelgroep is sprake van 24-uurs afhankelijkheid van anderen, intensieve zorg, toezicht, veiligheid en begeleiding. Bij deze Wlz zorg zou automatisch ook 'behandeling' en 'huisvesting' passen.
4. **Eén domein:** er wordt gesproken over het onderbrengen van alle ouderenzorg in één domein, met een versmalling van het verzekerd pakket in de zorgverzekering en een beperking van de reikwijdte van de Wmo.

Deze punten samen leiden tot een nieuwe indeling van de categorie “ouderen”, zie onderstaand.

### Verschillende fasen van ouder worden



Als uitwerking bij deze vijf profielen heeft bureau HHM de nota geschreven “Ouder Worden 2020 - 2040”<sup>4</sup>, waarin via 28 gespecificeerde portretten van ouderen, een nuance is gemaakt op bovenstaande vijf profielen. Bovendien is een zesde profiel toegevoegd, “terminale fase”. De toegang tot de Wlz zou in de toekomst gekoppeld moeten worden aan de sociale context, psychosociale factoren, mentale gezondheid en de mate van geschikt wonen, omdat die aspecten samen de kwetsbaarheid en afhankelijkheid bepalen. De “dure” intramurale Wlz wordt beperkt voor een kleine groep zeer kwetsbare ouderen die op geen enkele andere wijze extramuraal voorzien kan worden.

### Reflectie van Neboplus bij de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen

Neboplus ziet en erkent de noodzaak van een transitie in de ouderenzorg, zodat deze toekomstbestendig en betaalbaar blijft. Wij zullen onze bijdrage leveren aan deze maatschappelijke ontwikkeling en realistisch moeten kijken naar ons huidige hoge serviceniveau.

Neboplus verwacht op bovenstaande transitie dat 60% van haar huidige cliëntenpopulatie in 2040 geen indicatie voor verblijf vanuit de Wlz zal krijgen. In omzet is dat 30% van de huidige financiering. Neboplus ziet kansen in via gevarieerd en geclusterd aanbod van wonen en zorg, waarbij het vormen van woonleefgemeenschappen een belangrijke bijdrage kan leveren in een remmend effect op de zorgvraag. De grootste uitdaging is de mindset van zowel medewerkers, cliënten en familie die gewend zijn aan de huidige vorm van intramurale ouderenzorg. Daarbij is ons standpunt dat niet het aanbod afgebouwd moet worden, maar de kosten beperkt moeten worden door andere inzet van personeel, het sociaal netwerk en vrijwilligers.

<sup>4</sup> <https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2021/04/biilage-Dialognota-ouder-woorden-2020-2040-ouderenportretten.pdf>



### 2.1.2 Kwaliteitskaders, Prezo-certificering en tevredenheidsonderzoeken

Neboplus heeft - net als alle aanbieders van ouderenzorg- te maken met een groot speelveld met wet- en regelgeving, die zich nog jaarlijks uitbreidt. In dit Meerjarenbeleidsplan beperken wij ons tot de thema's kwaliteit, certificering en tevredenheidsonderzoeken.

Met de introductie van het Kwaliteitskaders voor Verpleeghuiszorg, Wijkverpleging en (voor Neboplus) is sinds 2021 ook het Kwaliteitskader voor Palliatieve zorg is een flinke impuls voor kwaliteitsverbetering geweest. De belangrijkste uitgangspunten van deze Kwaliteitskaders zijn binnen Neboplus geïntegreerd in een jaarlijks terugkerend kwaliteitsplan met verbeterdoelen. Dat zijn:

- leren & verbeteren
- klant centraal
- deskundigheid personeel
- aandacht voor kwaliteit & veiligheid

Deze verbeterdoelen sluiten volledig aan bij de Prezo certificering waar Neboplus sinds 2019 mee werkt.

Deze vorm van certificering past goed bij Neboplus omdat de cliënt centraal staat en zijn of haar *de beleving van de zorg*, de professionaliteit van de medewerkers en het naleven van de gemaakte afspraken.

Naast deze kaders en certificering hanteert Neboplus de klanttevredenheidsonderzoeken als PREM, CQ en kort cyclische metingen. De uitkomsten daarvan worden besproken met de Cliëntenraad en speerpunten opgenomen in de verbeterdoelen van de organisatie.

#### **Reflectie van Neboplus bij het onderwerp kwaliteit**

Neboplus signaleert een toenemende externe gerichtheid op tevredenheid en waardering, in plaats van rigide toepassing van kwaliteitseisen en risicobeperking. Ook signaleren wij dat medewerkers en vrijwilligers nog niet altijd gericht zijn op de vraag of beperking van een bewoner, maar geneigd zijn vanuit gewoonte of eigen normen te handelen. com

Bovenstaande staat in een gespannen verhouding tot de transitie die nodig is om de ouderenzorg toekomstbestendig te maken en vraagt om goede communicatie, helderheid over het aanbod en een goede verbinding met bewoner en het sociaal netwerk.

### 2.1.3 Technologie

Een belangrijke maatschappelijke ontwikkeling is de toepassing van technologie, ook in de ouderenzorg. In het rapport [Tijdbesparende technologieën in de ouderenzorg](#) van mei 2021 en het Actiz magazine [Bezichtiging van nieuwe woonzorgvormen voor ouderen](#) van november 2020 is een weergave te vinden van huidige, maar ook realistische en haalbare innovaties die op korte termijn arbeidsbesparend zijn en het zorgproces kunnen vereenvoudigen. Belangrijke aanbeveling is om, met name over de implementatie en acceptatie van techniek in de ouderenzorg, medewerkers en mantelzorgers tijdig te betrekken.

In de ontwikkeling van technologische inzet heeft Neboplus de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in ICT en de toepassing van domotica, welke eenvoudig opschaalbaar is bij de groei naar drie locaties. Gesignaleerd wordt tegelijk dat er een uitdaging ligt op het gebied van veiligheid, beheer en beheersing van de kosten.

#### 2.1.4 Duurzaamheid

Het onderwerp 'duurzaamheid' is inmiddels geen exclusief thema meer voor links georiënteerden, maar een maatschappelijk breed gedragen uitdaging, die om verantwoordelijkheid van bestuurders vraagt. Minimaal 7% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt veroorzaakt door de zorg. Daarnaast zijn er de medicijnresten in het afvalwater, incontinentiemateriaal bij het restafval, gebruik van sterke schoonmaakmiddelen en het afval in woonzorginstellingen. Het overheidsbeleid richt zich op dit moment op de ambities:

- 49% CO<sub>2</sub> reductie in 2030
- Circulaire bedrijfsvoering
- Medicijnresten uit afvalwater
- Gezond makende leefomgeving en milieu

Via de Green Deal Zorg, de MPZ (Milieu Platform Zorg), Actiz en het Expertisecentrum Verduurzaming Zorg worden zorgorganisaties gestimuleerd om hun steentje bij te dragen. Zorgorganisaties wordt gevraagd een CO<sub>2</sub>-routekaart op te stellen, met beschrijving van haar ambities om de klimaatdoelen te halen.

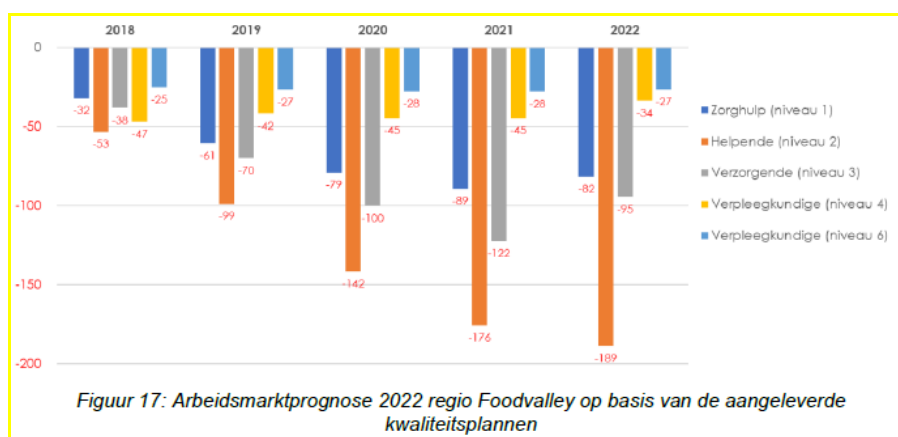
De beide nieuwe locaties van Neboplus worden BENG gebouwd en ingericht en voor het huidige pand ligt een verduurzamingsplan gereed. Neboplus heeft in de afgelopen jaren dus stappen gezet, maar kan en zal deze met meer daadkracht en energie ontwikkelen.

#### **Reflectie van Neboplus bij het onderwerp technologie en duurzaamheid**

Vanuit haar christelijke identiteit staat Neboplus het thema duurzaamheid als 'goed rentmeesterschap' hoog op de agenda. De haalbaarheid van nieuwe investeringen en innovaties in technologie en duurzaamheid is beperkt vanwege de kleine omvang van de organisatie. De strategie was en blijft gericht op het aansluiten bij landelijke, regionale en sectorale initiatieven.

### 2.1.5 Arbeidsmarkt

De afgelopen jaren zijn veel rapporten geschreven over de arbeidstopgave voor de (ouderen-)zorg. In de al eerder genoemde *Dialognota ouder worden*, maar ook in de *Toekomstverkenning Personele ontwikkelingen in de V&V regio Foodvalley*<sup>5</sup> en het onlangs verschenen SER rapport *Aan de slag voor de zorg*<sup>6</sup> is duidelijk dat de huidige inzet van personeel in de ouderenzorg niet houdbaar is voor de toekomst.



Met name het tekort aan helpenden en Vig neemt zorgelijke vormen aan. Diverse oplossingsrichtingen worden voorgesteld, zoals in het SER rapport:

1. Professionele ruimte van en voor medewerkers
2. Verbetering van mogelijkheden voor scholing, ontwikkeling en loopbaan
3. Aandacht voor het behoud van medewerkers
4. Waardering van en zeggenschap voor de medewerkers
5. Technologische en sociale innovatie

In het rapport *Toekomstverkenning Personele ontwikkelingen in de V&V regio Foodvalley* worden daarnaast aanvullend als oplossingsrichtingen beschreven: de deeltijdfactor verhogen, opleidingsrendement verhogen en meer en beter regionaal samenwerken.

#### Reflectie van Neboplus bij het onderwerp arbeidsmarktontwikkelingen

Neboplus herkent de zorgelijke signalen vanuit de genoemde rapporten en collega-organisaties. Op dit moment wordt bij Neboplus nog geen tekort aan medewerkers ervaren. Ook is sprake van een laag ziekteverzuim, lage uitstroom en een bovengemiddeld hoog opleidingsniveau ten opzichte van de sector. In hoofdstuk 2.2.3 een nadere analyse van dit verschil. De bovengemiddelde positieve ervaring van en voor medewerkers zal onder druk komen te staan bij de groei van Neboplus naar drie locaties.

<sup>5</sup> [Toekomstverkenning Personele ontwikkelingen in de V&V regio Foodvalley](#)

<sup>6</sup> <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2021/arbeidsmarkt-in-zorg.pdf>

## 2.2. Interne analyse - waar staat Neboplus nu?

### 2.2.1 Groei en plannen

Neboplus heeft in 2017 via een SWOT analyse en confrontatiematrix haar ontwikkeldoelen geformuleerd. In een droom is toen samengevat hoe Neboplus er idealiter in 2027 uit zou kunnen zien:

*Gedroomd wordt van een Neboplus dat goede zorg levert, sterk is, een gezonde organisatie, zelfstandig, met aanbod op meerdere locaties van woningen die passen bij de doelgroep.*

*Voor externe contacten is Neboplus een goede en betrouwbare samenwerkingspartner en voor medewerkers en vrijwilligers een plezierige en dynamische werkomgeving.*

Boeiend om te zien is, waar Neboplus in 2021 staat: een goed imago, zelfstandig, gezond, stabiel én er zijn twee nieuwe locaties in ontwikkeling. Zoals het er nu naar uitziet heeft Neboplus in 2025 drie locaties in de gemeente Barneveld. De groei die hiermee de komende vier jaar gerealiseerd wordt, zou voldoende stabiliteit en basis moeten vormen om toekomstbestendig te zijn en alle druk vanuit wet- en regelgeving, financiering en verantwoording aan te kunnen.

Tegelijk is het voor Neboplus een grote opgave. Zowel organisatorisch, qua personele bezetting, cultuur als bedrijfsvoering en financieel, zijn er flinke uitdagingen om ook in 2025 te kunnen spreken van een positief imago en een gezonde organisatie.

In dit hoofdstuk volgt nu eerst een beschrijving van de huidige situatie en status van de uitbreidingsplannen.

#### *Locatie Nebo*



Bijzonderheden ten aanzien van *gebouw Nebo* in het perspectief tot 2025 zijn:

- **Gebruik als hoofdlocatie**  
Gebouw Nebo zal de “hoofdlocatie” worden van stichting Neboplus. Op deze locatie zijn de kantoren gevestigd van de stafdiensten, bestuurder en het MT (met uitzondering van de managers zorg & welzijn van Het Voorthuis en Bloemendal).
- **Eigendom**  
Gebouw Nebo is gedeeld eigendom van Woningstichting Barneveld en Neboplus. De afgelopen twee jaar zijn gesprekken gaande om te onderzoeken of een wijziging in de eigendomssituatie mogelijk is. De uitkomst daarvan wordt in 2022 verwacht.
- **Onderhoud**  
Gebouw Nebo is gebouwd in 1998/99. In een Meerjarenonderhoudsplan is vastgelegd welke aanpassingen nodig zijn om de functionaliteit van het gebouw de komende vijf jaar te kunnen bewaken. Hierin is meegenomen een onderzoek naar duurzaamheid en renovatie. De financiële impact van deze plannen is meegenomen in de actuele Meerjarenbegroting.
- **Doelgroep voor wonen en zorg:**

<i>soort woning</i>	<i>aantal</i>	<i>soort wonen en zorg</i>
Kleinschalig wonen	32	Wonen met verblijf (dementie)
Zorgwoningen	52	Wonen met verblijf (somatiek en dementie)
Aanleunwoningen	54	Scheiden wonen en zorg: thuiszorg, VPT, MPT, dagopvang, behandeling extern.

### *Locatie Het Voorthuis*



Bijzonderheden ten aanzien van locatie *Het Voorthuis* in het perspectief tot 2025 zijn:

- **Samen in Het Voorthuis**

De locatie is gebouwd en ontwikkeld door Woningstichting Barneveld, in een gezamenlijke projectstructuur met Neboplus en Bzzzonder Kinderopvang. Neboplus huurt de 36 appartementen voor kleinschalig wonen met bijbehorende huiskamers. Voor de (gekoppelde) aanleunwoningen zal Neboplus de toewijzing en het wachtlijstbeheer doen. Op de begane grond is een grote ontmoetingsruimte, welke ter beschikking staan de huurders van de Woningstichting, Neboplus en Bzzzonder. Daarnaast is er een ruimte voor dagopvang, welke Neboplus huurt met als doel om een Ontmoetingscentrum Dementie te starten. Op de begane grond is tevens ruimte voor een woongroep met 10 woningen. Nadere uitwerking daarvan volgt in 2022. Op het moment van schrijven van dit Meerjarenbeleid, is de prognose van oplevering van Het Voorthuis juni 2023.

- **Doelgroep**

De intentie van Neboplus is om op deze locatie de volgende soorten van wonen en zorg te bieden:

<i>soort woning</i>	<i>aantal</i>	<i>soort wonen en zorg</i>
Kleinschalig wonen	36	Wonen met verblijf (dementie)
Gekoppelde aanleunwoningen	6	Scheiden wonen en zorg (dementie)
Aanleunwoningen	28	Scheiden wonen en zorg: thuiszorg, VPT, MPT, dagopvang, behandeling extern.

### *Locatie Bloemendal*



Bijzonderheden ten aanzien van locatie Bloemendal in het perspectief tot 2025 zijn:

- **Fase van ontwikkeling**

De locatie zal gebouwd en ontwikkeld worden door Woningstichting Barneveld, in een gezamenlijke projectstructuur met Neboplus en een nog nader te bepalen derde partner voor verhuur in de vrije sector. Bzzzonder Kinderopvang wil ook op deze locatie participeren. De ontwikkeling van deze locatie is als gevolg van meerdere bestuurswisselingen bij Woningstichting Barneveld sinds 2020 stil komen liggen. Gesprekken over het concept, de samenwerking en verdere uitwerking zijn op het

moment van schrijven weer gestart. Op dit moment van schrijven is nog geen prognose van oplevering te noemen, maar uitgegaan wordt van 2024.

- **Doelgroep**

De intentie van Neboplus is om op deze locatie de volgende soorten van wonen en zorg te bieden

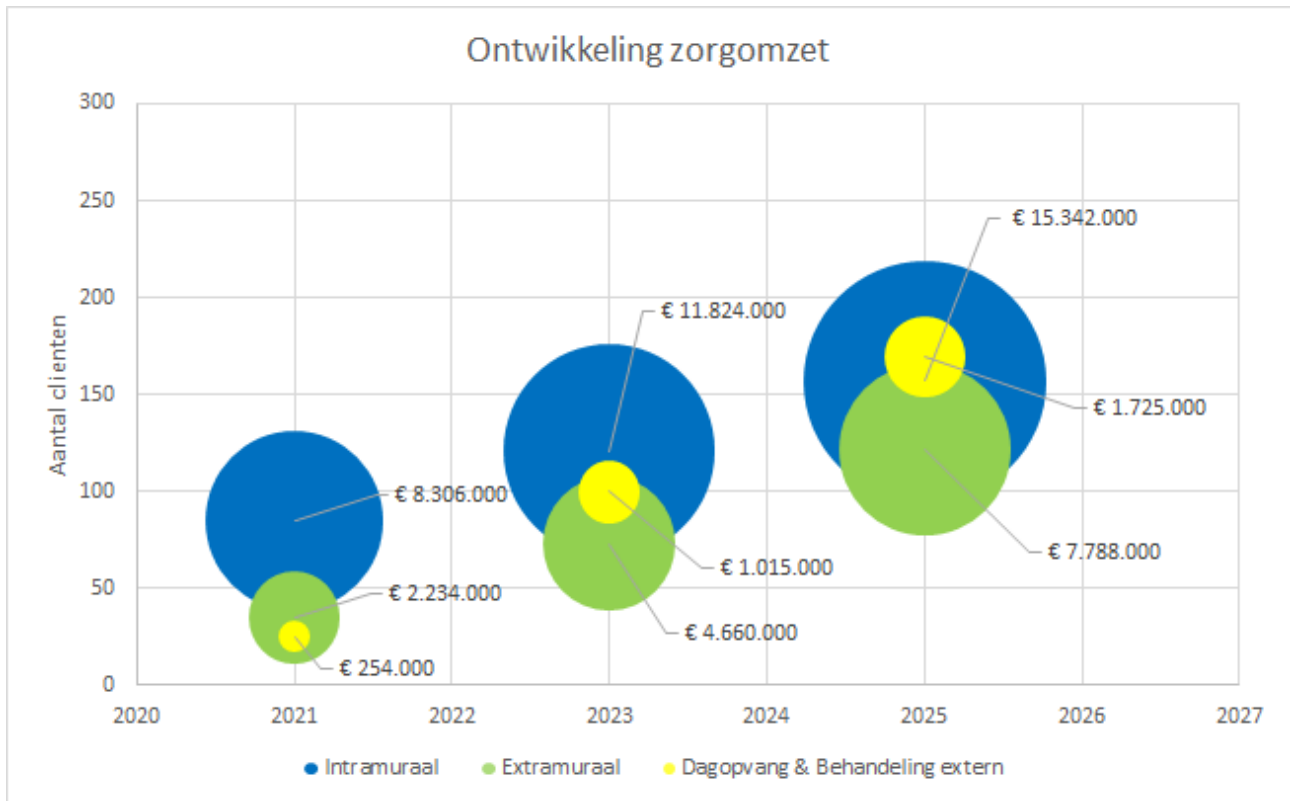
<i>soort woning</i>	<i>aantal</i>	<i>soort wonen en zorg</i>
Kleinschalig wonen	36	Wonen met verblijf (dementie)
Aanleunwoningen	74	Scheiden wonen en zorg: met evt thuiszorg, VPT, MPT, dagopvang.

## 2.2.2 Profiel van onze organisatie nu en straks

‘Stichting Neboplus’ is straks de naam van het concern. De locaties krijgen ieder een eigen naam: Nebo, Het Voorthuis en Bloemendal (naam nog niet bekend. In onderstaand schema is weergegeven hoe Neboplus de ontwikkeling van haar portfolio en zorgomzet in 2025 indicatief ziet.

2021			2025		
Intramuraal  <i>Wlz met verblijf</i>	Extramuraal  <i>VPT en MPT en thuiszorg</i>	Dagopvang & Behandeling extern  <i>WMO, MPT en ZVW</i>	Intramuraal  <i>Wlz met verblijf</i>	Extramuraal  <i>VPT en MPT en thuiszorg</i>	Dagopvang & Behandeling extern  <i>WMO, MPT en ZVW</i>
<b>85</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>160</b>	<b>125</b>	<b>170</b>

Hierbij is uitgegaan van de huidige financieringsvormen en het aantal woningen van de locaties.



## Reflectie van Neboplus bij de interne ontwikkeling: groei en plannen

Neboplus is blij met de kansen op groei en ontwikkeling via nieuwe locaties, deze is ook nodig voor de stabiliteit van de organisatie en vanwege onze verantwoordelijkheid in de maatschappelijke opgave.

Neboplus verwacht dat 60% van haar huidige cliëntenpopulatie in 2040 niet langer via een verblijfsindicatie vanuit de Wlz gefinancierd zal worden, maar in een model van scheiden van wonen en zorg. De fasering van deze transitie en groei, via flexibiliteit en sturingsmogelijkheden zijn cruciaal om de groei niet ten koste te laten gaan van de beheersbaarheid, kwaliteit en het positieve imago van Neboplus.

Bovenstaand 'profiel' van de organisatie vooral ingericht met informatie over gebouwen, zorgfinanciering, aantallen en profielen van cliënten. Een belangrijk andere vraag bij een profielschets is, de *typering* van de organisatie. Waar in de volksmond nu vaak nog gesproken wordt over Neboplus als "kleinschalige organisatie" zal de nieuwe organisatie Neboplus voor intern betrokkenen een andere ervaring zijn. Dat raakt zowel de identiteit, als de structuur en cultuur.



### Identiteit, structuur en cultuur

Neboplus wordt op dit moment door cliënten en familie sterk gewaardeerd om haar warme cultuur, fijne samenwerking en identiteit. Dit is een kenmerk van de organisatie, dat in vele vormen blijkt een Unique Selling Point (USP) te zijn. Deze waardering is nauw verbonden met de beleving van kwaliteit en waardering en tevredenheid van cliënten en familie. Dit is terug te zien in de waarderingen op Zorgkaart Nederland:

### Waarderingen

Gemiddeld waarderingcijfer per jaar



### Zorgkaart Nederland - waardering voor Neboplus

Zichtbaar is dat bij Neboplus sprake is van een *familiecultuur*<sup>7</sup>. Die cultuur biedt als voordeel dat de organisatie wordt ervaren als een vriendelijke en prettige werkomgeving, dat er veel loyaliteit, betrokkenheid en flexibiliteit is. Nadelen en risico's van deze cultuur voor medewerkers zijn: het risico op overbelasting, disbalans werk/thuis en de taakvolwassenheid, het leiderschap en professionaliteit staan onder druk. Uit een inventarisatie van de DISC profielen van medewerkers bij Neboplus<sup>8</sup> is bovendien te zien dat er relatief veel medewerkers zijn met een S of I profiel: gericht op gemeenschappelijke waarden, sterke onderlinge samenhang, participatieve instelling en een informele sfeer. En warme ervaring, maar een risico op gebrek aan gezonde reflectie en onderwaardering van professionaliteit.

Neboplus heeft haar *identiteit*, voortkomend uit de jaren zestig van de vorige eeuw uit de hervormde gemeenten in Barneveld, in 2018 opnieuw verwoord in een [Identiteitsdocument](#). De uitgangspunten zoals hierin verwoord, zijn nog altijd actueel:

*“Wij kunnen elkaar helpen. Door naast elkaar te gaan staan en te laten ervaren dat je de moeite waard bent. Door te laten zien wat nog wél kan. Door open te staan voor vrede met God”.*

Neboplus gelooft vanuit haar christelijke identiteit in de kracht van ‘elkaar nodig hebben’ en ‘van betekenis zijn’. Op de nieuwe locaties met nieuwe vormen, met een breder verband aan kerken vanuit een protestants christelijke identiteit en in een open maar zelfbewuste samenwerking met niet-christelijke partijen.

Qua *structuur* heeft Neboplus de afgelopen jaren een organisatiemodel ontwikkeld, dat toekomstbestendig is en gericht op de groei van naar drie locaties. Opnieuw is nadrukkelijk gekozen voor meewerkend leidinggevend in de teams, vanuit de overtuiging dat de verbinding die hierdoor ontstaat een aantoonbare meerwaarde heeft in het bewaken van kwaliteit, beleving van werk en het vertalen van beleid naar de praktijk. Deze keuze impliceert een vrij brede en deels operationeel georiënteerde managementlaag, direct

<sup>7</sup> OCAI-model 'Concurrerende Waarden' van Cameron en Quinn (1999)

<sup>8</sup> Onderzoek KooimanBoersma bij ontwikkeltraject 2018-2020

onder de bestuurder. De toevoeging van twee managers voor de stafdiensten en bedrijfsvoering in het MT in 2021, heeft als doel de borging van een breed gedragen tactisch/ strategische oriëntatie in de organisatie. Bij de opening van de nieuwe locaties zullen aan het MT de managers Zorg & Welzijn van die locaties worden toegevoegd. [Zie het organogram](#) van Neboplus.

### **Reflectie van Neboplus bij de interne ontwikkeling: identiteit, structuur en cultuur:**

Een van de grootste uitdagingen van Neboplus is de komende jaren het goede van haar identiteit, structuur en cultuur te behouden, maar tegelijk mee te laten bewegen met de groei van de organisatie. Intern leeft onzekerheid over de haalbaarheid van deze uitdaging. Het MT, de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur zien daartoe mogelijkheden, met een bewuste begeleiding en geleidelijke transitie.

#### **2.2.3 Personeel, werk- en leerklimaat**

De visie van Neboplus op personeel is:

*Neboplus beschouwt haar medewerkers niet zomaar als ‘personeel’, maar als dé grote motor achter het succes van goede zorg. Medewerkers van Neboplus zijn te herkennen door hun “we lossen het samen op”- mentaliteit. Er wordt veel waarde gehecht aan loyaliteit aan de cliënten en aan elkaar. Van elke collega wordt gevraagd bij te dragen aan het team en ondernemerschap wordt gestimuleerd. Specialisaties als kwaliteit, veiligheid, inhoudelijke expertise of contactverzorgende zijn, wordt zoveel als mogelijk verdeeld.*

*Neboplus wil een lerende organisatie zijn, waarin ruimschoots tijd en aandacht is voor leren en ontwikkelen. Daarom wordt geïnvesteerd in scholing, reflectie en een gezonde onderlinge samenwerking. We zijn er van overtuigd zijn dat vakkennis op zichzelf niet voldoende is, maar dat het de context is die bepaalt of die kennis tot z'n recht komt.*

Dat is de visie. In de praktijk wordt bovenstaande zo ook ervaren. Een quote uit de heisessie van juli 2021: “Er wordt geïnvesteerd in medewerkers, elke collega is goud waard, dat merk je. Zij willen medewerkers in hun kracht zetten”. Ook uit de uitkomsten van het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) zijn bovengemiddeld positief.

De personele bezetting is, ondanks de krapte op de arbeidsmarkt, op orde. Er is weinig verloop, er zijn geen langdurig openstaande vacatures, er komen spontaan open sollicitaties binnen en door nieuwe medewerkers wordt Neboplus ervaren als een warm bad. Er worden geen uitzendkrachten ingezet. Het verzuim lag in ‘corona jaar’ 2020 op gemiddeld 4,7% en in 2021 op gemiddeld 4%.

Uit een nadere analyse van de uitstroom bij Neboplus blijkt dat de belangrijkste uitstroomredenen die landelijk in de VVT gelden<sup>9</sup>, namelijk de werksfeer en de wijze van aansturing door leidinggevende, niet te gelden voor Neboplus. Bij Neboplus blijkt de inhoud van het werk en het type cliënten de belangrijkste vertrekredenen te zijn.

<sup>9</sup> Regio+ Landelijk doorlopend uitstroomonderzoek: rapportage van verdiepende analyses naar uitstroomredenen in VVT

Opleiden is een belangrijk thema binnen Neboplus.

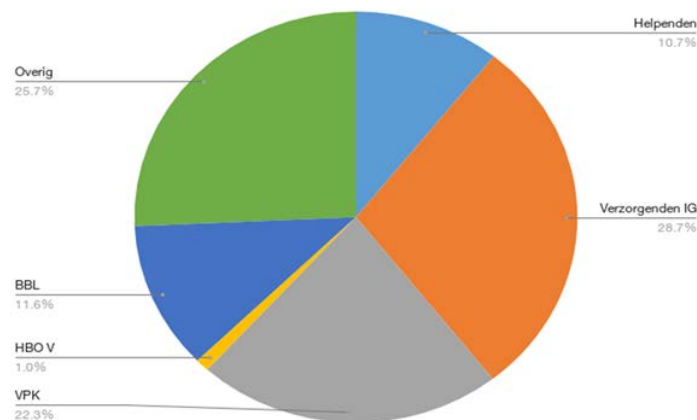
De Barneveldse Gezondheidszorg Opleiding (BGO), welke in 2020 gestart is binnen Neboplus, als een samenwerking tussen De Meerwaarde en MBO Amersfoort, is een goede gelegenheid om nieuwe medewerkers te werven en te binden. De invloed op het lesprogramma, het accent dat gelegd kan worden op “warme zorg” in de praktijk van zorg, de sterke binding met de leerlingen en de inzet in productieve uren vanaf het tweede leerjaar, zijn grote voordelen voor Neboplus. De prognose is dat in 2022 vijf leerlingen uitstromen, vanaf 2023 jaarlijks 12 (combinatie van helpenden en V-ig studenten). Vanaf 2023 wordt kinderopvang toegevoegd aan de opleiding en kan BGO ook in Het Voorthuis starten.

Naast BGO is 10% van de medewerkers van Neboplus BOL of BBL leerling en is één op de vijf zorgmedewerkers werkbegeleider.

Tegelijk is te zien dat het leerklimaat nog verder verbeterd kan worden, omdat leren soms als onderwaardering van het huidige functioneren wordt gezien en stimulans tot toetsing wordt ervaren als ‘goed- of afkeuring’ in plaats van een kans op groei in bekwaamheid’ of investering in eigen ontwikkeling.

Op het moment van schrijven van dit Meerjarenbeleidsplan is een onderzoek gestart naar de ervaring van werkdruk in combinatie met de feitelijke belasting vanuit de zorgindicaties van cliënten. Twee zorgafdelingen doen mee aan de pilot ‘Waardenvol werken’. In deze pilot wordt de individuele zorgvraag van een cliënt vertaald de inzet van de zorgmedewerkers en wordt de kostprijs hiervan getoetst aan de individuele opbrengst (iPVB - individueel PersoonsVolgendBudget). Uitkomsten worden verwacht in 2023.

In totaal is op dit moment 80 fte van Neboplus zorgpersoneel. De samenstelling is als volgt:



Ten opzichte van de landelijke en regionale functiemix is opvallend, dat het aantal verpleegkundigen bij Neboplus relatief hoog is (totaal 23,3% landelijk 16%), verzorgende IG laag (totaal 28,7% landelijk 53%), helpenden laag (10,7% landelijk 18%) en dat er geen zorghulpen of zorgassistenten worden ingezet (landelijk: 12%).

Kijkend naar de prognose van de situatie dat Neboplus in 2025 drie locaties geopend heeft, is een groei van zorgpersoneel met 87,5% (van 80 fte naar 150 fte). Daarvan is 32 fte gastvrouw (niv 1 of 2), 26 fte verzorgende IG en 8 fte verpleegkundigen (MBO en HBO).

Let wel, dit is bij ongewijzigd beleid en ongewijzigde inzet van personeel, gebaseerd op de huidige intramurale normen van inzet. Indien de ontwikkeling van intramurale zorg, zoals geschetst in hoofdstuk 2.1.1 doorgezet wordt, moeten deze normen en de formatie wellicht naar beneden bijgesteld worden.

## Reflectie van Neboplus op het onderwerp: Personeel

Neboplus is dankbaar voor haar huidige positie qua personele bezetting, tevredenheid en loyaliteit van medewerkers. Tegelijk is er nog voldoende te ontwikkelen als het gaat om *lerende organisatie* zijn en zal met name de transitie vanuit *collectief denken* naar meer *individuele verantwoordelijkheid* met behoud van loyaliteit en verbondenheid een grote opgave zijn.

# 3 | Ontwikkellijnen 2022 - 2025

## Inleiding

Vanuit goed rentmeesterschap wil Neboplus alle bovengenoemde ontwikkelingen tegemoet treden met een ondernemende blik. De kernvraag is: “Hoe zijn wij van betekenis in de veranderende ouderenzorg?” En ook: “Hoe zijn we dat voor ouderen, voor familie, voor vrijwilligers, voor medewerkers, als organisatie?”.

Een uitgebreide inventarisatie vanuit de organisatie, samen met de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad, stakeholders en het managementteam, heeft geleid tot bijgaande zes ontwikkelijnen.

### **Samen - van betekenis voor de cliënt**

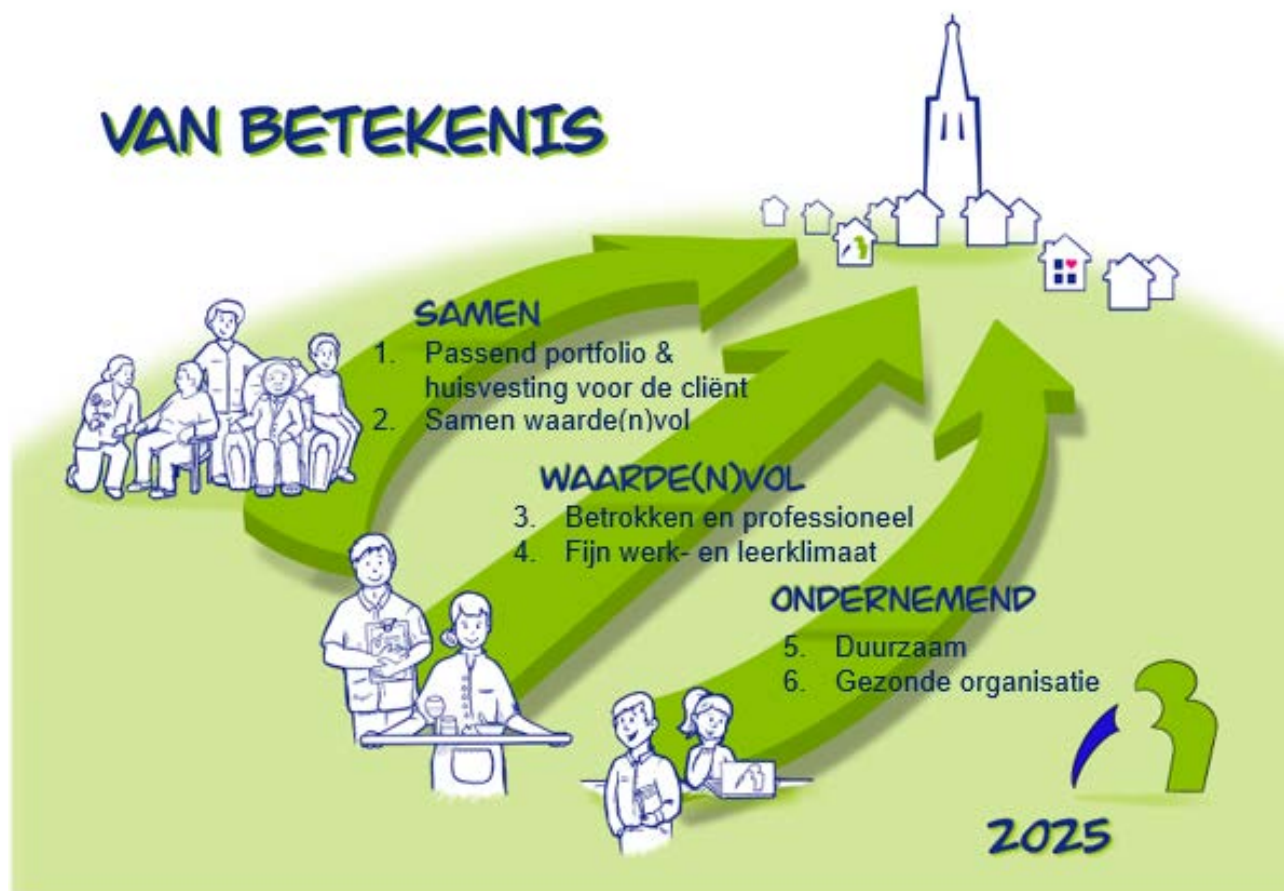
1. Passend portfolio & huisvesting voor de cliënt
2. Samen waarde(n)vol

### **Waarde(n)vol - van betekenis voor de medewerker**

3. Betrokken en professioneel
4. Fijn werk- en leerklimaat

### **Ondernemend - van betekenis als organisatie**

5. Duurzaam
6. Gezonde organisatie



Neboplus wil hiermee haar betekenisgeving voor cliënten, medewerkers en als organisatie, de komende jaren uitwerken. Elk van deze drie; de cliënt, de medewerker en de organisatie, krijgt een eigen plek en eigen ontwikkellijnen. Deze ontwikkellijnen lopen parallel aan elkaar in de periode 2022 - 2025 en hebben allemaal de introductie: 'van betekenis...'. In onderstaande hoofdstukken wordt dit nader uitgewerkt.

## **Samen - van betekenis voor de cliënt**

### **Ontwikkellijn 1: Passend portfolio & huisvesting**

Uit voorgaand hoofdstuk en eerder onderzoek<sup>10</sup> is gebleken dat de combinatie van intra- en extramurale zorg onder één dak, in diverse zorgzwaarte, bij Neboplus de voorkeur heeft. De intramurale financiering garandeert weliswaar een betere opbrengst, maar impliceert wel de aanwezigheid van een hogere personele bezetting en leidt al snel tot de ervaring van het wonen 'in een instelling' in plaats van 'leven in een prettige woonomgeving'. Neboplus wil daarom altijd ook ruimte houden voor de lagere zorgzwaarte (huidige ZZP4 en thuiszorg  $\leq$  10 uur per week) en typeert haar locaties als 'woonleefgemeenschappen'.

De vrijheid die het scheiden van wonen en zorg biedt, geeft bovendien speelruimte om bij te sturen en mee te bewegen met ontwikkelingen in de (arbeids)markt.

Kijkend naar de ontwikkelingen in de ouderenzorg, kiest Neboplus voor de komende jaren opnieuw een gevarieerd aanbod van wonen en zorg, van zowel intramurale financiering als via scheiden van wonen en zorg en thuiszorg. De strategie is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- 'Alles onder één dak' - elke locatie is een combinatie van intra- en extramurale, lichtere en zwaardere zorg, met en zonder behandeling. In en -indien mogelijk- ook rondom de locaties wordt thuiszorg en extramurale behandeling geleverd.
- 'Wij bewegen mee'- de vorm van financiering is niet leidend, maar de zorgvraag van de cliënt en de mogelijkheden die Neboplus kan bieden qua personeel, huisvesting en expertise<sup>11</sup>.

### **Ontwikkellijn 2: Samen waarde(n)vol**

Neboplus wordt op dit moment door cliënten en familie sterk gewaardeerd om haar warme cultuur, fijne samenwerking en identiteit. Dit is een kenmerk van de organisatie, dat in vele vormen blijkt een Unique Selling Point (USP) te zijn. Deze waardering kan onder druk komen te staan als gevolg van de transitie die de ouderenzorg en de te verwachten arbeidsmarktproblematiek. Tegelijk ziet Neboplus kansen door 'Samen waarde(n)vol' als uitgangspunt te nemen en via woonleefgemeenschappen mogelijkheid te creëren om deze unieke positieve beleving van ouderenzorg te behouden.

In de samenleving signaleert Neboplus op dit moment in toenemende mate individualisering, polarisatie, eenzaamheid en gemis van zingeving. Neboplus gelooft vanuit haar christelijke identiteit in de kracht van 'elkaar nodig hebben' en 'van betekenis zijn'. Elk mens, ook elke oudere, kan van betekenis zijn en tot z'n recht komen in relatie met God en via een sociaal verband van wederkerigheid met zijn naaste.

Daarom kiest Neboplus de komende vijf jaar bij het thema 'samen waardevol' de volgende uitgangspunten:

---

<sup>10</sup> concept Strategisch Vastgoedplan december 2019

<sup>11</sup> behandeling en verzorging van cliënten met zeer gespecialiseerde ziektebeelden, zoals weergegeven in de [exclusiecriteria](#) of actieve psychiatrische problematiek zijn minder passend bij Neboplus

- ‘Wij vormen een gemeenschap’- op elke locatie en bij elke cliënt wordt actief gewerkt aan verbinding met het sociaal netwerk en worden gemeenschappen in de wijk en leefomgeving.
- ‘Dit kunt u van ons verwachten’ - transparantie over verwachtingen en (on)mogelijkheden (vanuit de financiering) van het zorgaanbod aan cliënten, familie, vrijwilligers en het sociaal netwerk.

## Waarde(n)vol - van betekenis voor de medewerker

### Ontwikkellijn 3: Betrokken en professioneel

De grootste bedreiging van de ouderenzorg in de toekomst is het tekort aan zorgmedewerkers. Om die reden zet Neboplus in haar marketingstrategie<sup>12</sup> de medewerker op één. Neboplus is ervan overtuigd dat medewerkers in de ouderenzorg ‘ontzorgd’ moeten worden om hun werk goed te kunnen volhouden en als sector aantrekkelijk te zijn voor een nieuwe generatie zorgverleners. De familiecultuur en kleinschaligheid van Neboplus blijkt aantrekkelijk te zijn voor zorgmedewerkers. De uitdaging van de komende jaren is om het mooie en goede hiervan vast te houden en de minder positieve kanten ombuigen naar een gezonde beroepshouding. Uitgangspunt is dat een Neboplus-medewerker *‘Betrokken en professioneel’* als kenmerk heeft. Dat impliceert de volgende ontwikkeling:

- medewerkers optimaal ondersteunen in het gesprek met cliënten, familie en het netwerk, om het ‘samen waardevol’ te kunnen realiseren
- medewerkers ondersteunen in de ontwikkeling van hun deskundigheid en beroepshouding, met behoud van hun warmte en betrokkenheid

### Ontwikkellijn 4: Fijn werk- en leerklimaat

Naast goede arbeidsvoorwaarden zijn voor medewerkers de aansluiting bij hun privé/ werkbalans, een prettige werksfeer en goed en nabij leiderschap belangrijk<sup>13</sup>. Neboplus wil deze voorwaarden de komende jaren nog verder versterken om een optimaal aantrekkelijk werkgever te zijn. Ook ziet Neboplus de ontwikkeling van Barneveldse Gezondheidszorg Opleiding en de versterking van de groei- en ontwikkelkansen voor medewerkers als belangrijk speerpunt. Het leerklimaat zal daarvoor verder versterkt moeten worden. Daarom zal deze ontwikkellijn gericht zijn op:

- medewerkers ontzorgen en steunen als het gaat om arbeidsomstandigheden, balans werk/thuis passend bij elke levensfase en behoefte aan ontwikkeling door zowel leidinggevenden als ondersteunende diensten
- medewerkers en leidinggevenden versterken in hun visie op leren en ontwikkelen
- meewerkend leiderschap optimaal faciliteren en verder ontwikkelen zodat het werk- en leerklimaat ‘van dichtbij’ gevormd en bewaakt wordt

<sup>12</sup> Gerelateerd aan de theorie van waardestrategieën van Treacy en Wiersema; Product leadership, Customer intimacy of Operational excellence.

<sup>13</sup> Regio+ Landelijk doorlopend uitstroombonderzoek: rapportage van verdiepende analyses naar uitstroombredenen in VVT

## Ondernemend - van betekenis als organisatie

### Ontwikkellijn 5: Duurzaam

De ontwikkellijn 'Duurzaam' heeft te maken met het beperken van de footprint van Neboplus en de doelen die samenhangen met het beperken van de klimaatschade. *Duurzaam* heeft ook met de duurzaamheid van samenwerkingsrelaties, duurzame investeringen, de inzet van technologische toepassingen en de stabiliteit van de organisatie te maken. Goed rentmeesterschap en verantwoordelijkheid voor de effecten van onze keuzes is ons uitgangspunt in deze ontwikkellijn. De strategie voor de komende jaren is gericht op:

- aansluiten bij landelijke, regionale en sectorale initiatieven als het gaat om duurzaamheid en technologische toepassingen
- draagvlak en verbinding met medewerkers, cliënten en familie om technologie en duurzaamheid als 'van ons' te gaan beschouwen
- verbindingen en samenwerkingsrelaties met stakeholders zijn gericht op positieve effecten voor de langere termijn van de ouderenzorg

### Ontwikkellijn 6: Gezonde organisatie

Zoals in hoofdstuk 2.2.1 en 2.2.2 geschetst, gaat Neboplus de komende jaren een enorme ontwikkeling doormaken. De groei in portfolio en de uitbreiding met nieuwe locaties betekent een stijging van de omzet van € 10 mln naar € 25 mln, met een verdubbeling van het aantal medewerkers en een verdriedubbeling van het aantal cliënten.

Zowel in positionering als in de bedrijfsvoering heeft dat enorme impact. De organische werkprocessen in de sfeer van "we regelen het even samen" zullen moeten worden ingewisseld voor een meer gestandaardiseerde werkwijze. Dit vraagt van - met name - de ondersteunende diensten een optimalisatie van de werkprocessen. Tegelijk is duidelijk dat om passende kostprijzen, passende zorg en dienstverlening en een gezonde bedrijfsvoering te realiseren, er ook in het primair proces een frisse blik op de werkprocessen nodig is. Met het project Waardevol werken en de versterking van het MT ten behoeve van de werkvloer, zal steeds gezocht moeten worden naar de hoogst haalbare resultaten per fase van ontwikkeling.

Uitgangspunten in deze ontwikkellijn is:

- wendbaar en weerbaar blijven
- flexibiliteit en maatwerk blijven mogelijk om bureaucratie te voorkomen
- optimalisatie van de werkprocessen op alle afdelingen
- waar gewerkt wordt, wordt betaald (dus: wat we doen past binnen de indicatie van de cliënt én medewerkers worden ondersteund in een gezonde balans tussen liefdevolle zorg en begrenzen van hun persoonlijke inzet)