



BELEIDSPLAN RELIËF 2010-2012

‘Zin in zorg’

WOORD VOORAF

Met genoegen presenteert het bestuur van Reliëf, christelijke vereniging van zorgaanbieders, het meerjarenbeleidsplan 2010-2012. Reliëf treedt de toekomst met vertrouwen tegemoet. Ruim 200 zorgaanbieders en ruim 100 persoonlijke leden steunen Reliëf in haar missie: opkomen voor zin in zorg.

Hoewel de zorg in Nederland tot de beste van Europa behoort, blijft het onverminderd van belang om de waarde van menslievendheid, barmhartigheid, betrokkenheid en de eigen verantwoordelijkheid van zorgverleners onder de aandacht te brengen. Beheersing van kosten, gereguleerde marktwerking en nieuwe kwaliteitssystemen zetten in op efficiëntie en transparantie. Het zijn deze ontwikkelingen die de menselijke relatie tussen zorgvrager en zorgverlener – het hart van de zorg – onder druk kunnen zetten. Reliëf ondersteunt haar leden bij het tot bloei laten komen van menswaardige zorg, juist in tijden van ingrijpende veranderingen in de architectuur van de zorg. In dat kader zal zij zich ook mengen in de publieke discussie over de gevolgen van deze veranderingen.

Reliëf voelt ook zelf de druk om met een beperkter budget dezelfde kwaliteit te leveren. Daartoe zijn in 2009 de nodige maatregelen genomen. De bedrijfsvoering is op orde gebracht, het jaar 2009 is afgesloten met een sluitende exploitatie, de inkomsten uit scholing en advies zijn toegenomen en de communicatie met de leden is verbeterd. Dat geeft alle reden om op de ingeslagen weg voort te gaan, op een zakelijke manier werken aan de missie van Reliëf. Dit vraagt wel om keuzes. Wat Reliëf belooft, moet zij ook waar kunnen maken. In dit driejarig beleidplan leest u hoe Reliëf haar leden en anderen betreft bij de beweging naar meer zin in zorg. Hoe zij een herkenbaar geluid laat horen in het publieke debat. En hoe zij haar aanbod van scholing en advies zo goed mogelijk afstemt op de behoefte van de leden. Concretisering van de beleidsdoelen vindt plaats in de jaarlijkse activiteitenplannen.

Ik spreek namens het bestuur de hoop uit dat u door de vereniging steun zult ervaren bij de verwezenlijking van de morele kernwaarden die voor ons leidend zijn: liefde, barmhartigheid, betrokkenheid en verantwoordelijkheid.

Utrecht, 15 november 2009
Mr. Arie A. Kars, voorzitter

De foto op de omslag verwijst naar onderstaand gedicht van Okke Jager:

Hoe kostbaar is een kwetsbaar mens

*Verraadt ons aller angst zich niet
in wie het leven weerloos liet?*

De glasglans stemt de blazer mild.

De kaarsvlam vormt de hand tot schild.

De krokus wijst beton zijn grens.

Hoe kostbaar is een kwetsbaar mens.

Zie voor een toelichting: M. Walton, 'De kaarsvlam vormt de hand tot schild.' In *Zin in Zorg* 11 (2009-1) 10-12.

1. MISSIE

Missie

Reliëf komt op voor zin in zorg.

Geïnspireerd door de Bijbel en de christelijke traditie, staat Reliëf op de bres voor essentiële waarden in de zorg: liefde, barmhartigheid, betrokkenheid en verantwoordelijkheid.

Toelichting

Inspiratie

Reliëf put haar inspiratie uit het geloof in God die om mensen geeft. In lijn met de Bijbel en in de christelijke traditie beschouwt Reliëf het verlenen van zorg als een werk van barmhartigheid.

Zorgen is fundamenteel menselijk

Alle mensen leven van de zorg van anderen. Soms heel zichtbaar, soms minder zichtbaar. Professionele zorgverlening is 'slechts' een verbijzondering van de zorg die ieder mens dagelijks geeft en ontvangt. Reliëf maakt zich er daarom sterk voor dat professionele zorg altijd als menselijke zorg herkenbaar moet zijn.

Morele kernwaarden

Het hart van de professionele zorgverlening is de vertrouwensrelatie tussen zorgvrager en zorgverlener. Daarom komt Reliëf op voor aandacht, liefde, betrokkenheid, betrouwbaarheid, vertrouwen, solidariteit en verantwoordelijkheid in de professionele zorgcontext.

Zorgen doe je samen

Een zorgrelatie is altijd dialogisch van karakter. Zorgen doe je samen en in samenspraak. Goede zorg kenmerkt zich door open communicatie en de erkenning van het unieke verhaal van de zorgvrager. Reliëf maakt zich daarom sterk voor de ruimte voor het levensverhaal van de zorgvrager.

Om een betekenisvol bestaan

De doelen van zorgverlening verschillen per sector en per individu: soms is genezen of het opheffen van beperkingen het doel, soms gaat het vooral om het ondersteunen van de mogelijkheden die er (nog) zijn, en soms draait het om het verzachten van pijn of het bijstaan in ernstig lijden. Maar in alle gevallen is het geven van zorg gericht op een betekenisvol menselijk bestaan, voor zorgvragers en zorgverleners beide. Reliëf zet zich in om de betekenisdimensie in de zorg centraal te stellen.

Morele reflectie

Reflecteren op de morele kernwaarden in de zorg vormt de basis voor verantwoorde zorg. Reliëf pleit daarom voor ruimte voor morele reflectie in de zorg om de inspiratie van zorgverleners te voeden, hun morele gevoeligheid te vergroten en de afstemming op de zorgvrager te bevorderen.

- > Reliëf put haar inspiratie uit het evangelie van Jezus Christus.
- > Reliëf staat voor zorg waar ieder mens telt.
- > Reliëf komt op voor een zinvol bestaan in de zorg, voor zorgvragers en zorgverleners.
- > Reliëf helpt bij het concretiseren van morele kernwaarden in de zorg.
- > Reliëf behartigt de inspiratie en motivatie van zorgverleners.
- > Reliëf stimuleert de aandacht voor levensbeschouwing en zingeving in de zorg.

2. TERUGBLIK OP BELEIDSPERIODE 2005-2009

De hoofddoelstellingen uit het strategische beleidsplan 2005-2009 waren:

1. Uitwerken van een eigen visie op zorg vanuit een zorgethisch perspectief, het ontwikkelen van materialen en methodieken op basis van die visie en het uitdragen van die visie in lezingen en publicaties.
2. Het aantal instellingsleden stabiliseren en een toename van tien procent van individuele leden realiseren.
3. Reliëf positioneren als een herkenbare aanbieder van scholing en training op de gebieden zingeving, ethiek, motivatie en identiteit.
4. Bijdragen aan het publieke debat over de essentie van zorg in de media en het ontwikkelen van een communicatie- en PR-plan.

Ad 1 - Reliëf heeft haar visie op het terrein van zorgethiek neergelegd in het Basisboek Zorgethiek. De visie op levensverhalen is neergelegd in verschillende publicaties en methodieken op dit terrein. Deze visie is in lezingen en trainingen uitgedragen. Van een brede dialoog is geen sprake geweest. Wel bestaat de indruk dat mensen Reliëf weten te vinden als het gaat om de zorgethische en narratieve benadering in de zorg.

Ad 2 - De stabilisatie van het aantal leden is niet gehaald. Die is teruggelopen van 250 naar 200 leden. Ongeveer de helft bestaat uit ledenverlies als gevolg van fusies. De andere helft is het gevolg van opzeggingen. Redenen zijn uiteenlopend: men draagt de christelijke identiteit niet langer, financiële problemen, onvoldoende rendement van een lidmaatschap van Reliëf en sluiting van de organisatie. Naast ledenverlies zijn er in de periode 2005-2009 18 nieuwe leden aangemeld, voornamelijk als gevolg van de inspanning van de staf-medewerker verenigingszaken. Reliëf is er in geslaagd een vast publiek voor publieksbijeenkomsten om zich heen te verzamelen.

Ad 3 - Reliëf is voor een specifieke doelgroep een herkenbare aanbieder geworden van scholing en advies op het gebied van identiteit, zingeving en ethiek. De doelgroep is commissie ethiek, geestelijk verzorgers en bestuurders die nauw contact onderhouden met bestuursleden of stafleden. De omzet is gegroeid van € 60.000 (2005), € 130.000 (2006), € 190.000 (2007) naar € 110.000 (2008) en € 150.000 (2009).

Ad 4 - De publieke presentie heeft zich beperkt tot het uitbrengen van publicaties, een vijftal ingezonden brieven, interviews in andere bladen, artikelen, lezingen en congressen. Reliëf is slechts een enkele keer door derden benaderd om haar mening te geven over een actueel thema. Ook is het er niet van gekomen een communicatieplan op te stellen.

Samenvattend:

1. Reliëf heeft haar energie vooral gericht op dienstverlening en het organiseren van ontmoetingen. Hierin lagen de kracht en het succes van Reliëf.
2. Ten aanzien van de herkenbaarheid, zowel bij leden als in het publieke debat, zijn de doelen niet gehaald. De oorzaak daarvan moet gezocht worden in het ontbreken van een systematische aanpak hiervan.
3. Er is gewerkt met veel bezieling, maar met te weinig zakelijkheid.

3. OMGEVING

Reliëf moet bij het gestalte geven van haar missie rekening houden met trends in de samenleving die haar direct raken (de externe omgeving). Daarnaast dienen de activiteiten die zij wil ontplooiën te passen binnen de kaders van de vereniging en het verenigingsbureau (interne omgeving).

3.1 Externe omgeving

Transformatie van religie en zingeving

Religie en levensbeschouwing zijn onderhevig aan verandering. Religie en zingeving staan onverminderd in de belangstelling maar nemen nieuwe vormen aan. De betrokkenheid bij traditionele, geïnstitutionaliseerde vormen van religie neemt af en in de plaats daarvan zoeken mensen op een individuele manier naar zin, waarbij ze gebruik maken van inspiratie uit uiteenlopende bronnen. Het christelijk geloof is één optie naast vele andere. Reliëf zal zich daarom moeten blijven bezinnen op de wijze waarop zij haar christelijke identiteit wil profileren. Reliëf zal op een creatieve en eigentijdse manier de essentiële waarden moeten verbinden met de inspiratie uit uiteenlopende levensbeschouwingen. Alleen zo kan zij blijven rekenen op leden die zich van harte kunnen verbinden met het gedachtegoed van Reliëf.

Individualisering

De individualisering van de samenleving zet zich door. De verantwoordelijkheid voor het vormgeven van het eigen leven is een maatschappelijk gegeven geworden. Dat biedt veel vrijheid, maar het leidt ook tot het dunner worden van sociale verbanden. Juist voor zwakkeren in de samenleving kan dit problemen opleveren. Voor Reliëf betekent dit dat de toegankelijkheid en beschikbaarheid van goede zorg, in het bijzonder voor kwetsbare burgers, een belangrijk aandachtspunt wordt in het publieke debat.

De individualisering leidt er ook toe dat het niet langer vanzelfsprekend is dat instellingen en mensen zich verbinden met een

vereniging enkel op basis van hun betrokkenheid bij een bepaalde levensbeschouwing. Men verbindt zich enkel met verenigingen en bewegingen die daadwerkelijk een bijdrage leveren aan de doelen die men zelf belangrijk vindt. Dat vraagt van Reliëf dat ze goed contact moet houden met haar leden om een goed beeld te krijgen van welke belangen zij volgens haar leden moet behartigen. Daarnaast moet Reliëf laten zien op welke wijze ze die belangen behartigt om de leden van Reliëf te bevestigen in de keuze voor hun lidmaatschap. Daartoe zal Reliëf meer gebruik moeten gaan maken van digitale media.

Marktwerking

De overheid heeft gereguleerde marktwerking geïntroduceerd waardoor zorgaanbieders meer vrijheid krijgen in de besteding van budgetten en het maken van inhoudelijke en strategische keuzes. De patiënt en bewoner worden als klant benaderd. Zij moeten zelf hun risico's afdekken en worden geacht een zorgaanbieder te kiezen die aansluit bij hun wensen. Zorgaanbieders moeten daartoe hun kwaliteit op een heldere wijze inzichtelijk maken, zodat de consument het beste product kan kiezen tegen de laagste prijs. Door de werking van de markt zullen de kosten gedrukt worden en de kwaliteit verbeterd, dat is althans de gedachte. Reliëf staat vanouds her kritisch ten opzichte van deze redenering. De eenzijdige nadruk op het economische aspect van zorg heeft een vervreemdende uitwerking op de praktijk van de zorg. Zorg is geen product, maar de wijze waarop mensen zich in vertrouwensrelaties om elkaar bekommeren. De patiënt is geen consument, maar een mens die bezorgd is om haar gezondheid of lijdt aan pijn en beperkingen. De zorgaanbieder is geen winstgerichte organisatie maar een organisatie die maatschappelijke waarden als solidariteit, zorgzaamheid en menslievendheid belichaamt in haar concrete dienstverlening. Zij draagt daarmee mede verantwoordelijkheid voor het beheer van het morele kapitaal in de zorg. Dat neemt niet weg dat de kosten van de zorg beheerst en de besteding van de middelen goed verantwoord moeten worden. Reliëf zal daarom met haar leden zoeken naar mogelijkheden om de essentiële waarden van zorg te waarborgen, binnen de kaders van de vigerende systemen.

Reliëf volgt daarnaast kritisch de gevolgen van de politieke keuzes ten aanzien van marktwerking en commercialisering van de zorg, de afbouw van de AWBZ, de uitwerking van de WMO, de toenemende administratiedruk als gevolg van indicatiestelling en verantwoording. Op deze punten zal zij stelling nemen in het publieke debat.

Professionalisering

De professionalisering van de zorgverleners bereikt een hoogtepunt. De opleiding van zorgprofessionals is hoogwaardig en hun deskundigheid groot. Tegelijk zien we een tendens om professionaliteit eenzijdig te betrekken op de technische en logistieke kant van zorg en minder op de morele dimensie ervan. Dat heeft negatieve consequenties voor de zorgmotivatie. Geen of te weinig aandacht besteden aan de morele kernwaarden van zorg en de persoonlijke inspiratie van zorg, leidt tot uitholling van de zorgrelatie en uitputting van de zorgverlener. Bestuurders en managers spelen een belangrijke rol in deze dynamiek. De centrale vragen voor bestuurders en managers zijn: waartoe zit u op die plaats in de organisatie? Wat maakt uw werk zinvol? Hoe draagt uw werk bij aan het realiseren van goede zorg?

3.2 Interne omgeving

De vereniging

Reliëf vertegenwoordigt 20% van de zorgaanbieders in Nederland. Het aantal zorgaanbieders dat lid is van de vereniging neemt af, voornamelijk als gevolg van fusies. De leden vragen nadrukkelijker dan voorheen dat Reliëf duidelijk maakt wat de toegevoegde waarde is van het lidmaatschap. Die toegevoegde waarde ligt in het aanreiken van een constructieve visie op de wijze waarop morele kernwaarden in de huidige zorg gestalte kunnen krijgen, het deelnemen aan ontmoetingen over deze thema's, bruikbare scholing en advies en het beïnvloeden van de maatschappelijke opinie over goede zorg.

Het aantal persoonlijke leden groeit gestaag. De reden voor aanmelding is bijna in alle gevallen verbondenheid met de missie van Reliëf. Reliëf is op herkenbare wijze aanwezig en merkt dat aan de respons op activiteiten en congressen. Het beroep op scholing en advies van Reliëf neemt toe. De kwaliteit en relevantie van het aanbod van Reliëf maar ook het onderhouden van contacten met leden is hiervoor de belangrijkste reden. De publicaties van Reliëf, inclusief het tijdschrift *Zin in Zorg*, worden op prijs gesteld. Maar de verspreiding van het tijdschrift in de grote organisaties laat te wensen over.

Het verenigingsbureau

De omvang van het verenigingsbureau is, na de reorganisatie in 2008, teruggebracht naar een directeur, 3 stafmedewerkers, een officemanager en een administratief medewerker (3,5 fte). Door het reorganiseren van de bedrijfsvoering is de efficiëntie van het bureau vergroot. Niettemin blijft de slagkracht beperkt, hetgeen doorlopend vraagt om prioriteiten te stellen. Die verdeling van de inzet van de medewerkers is als volgt: 50% van de tijd gaat naar de verenigingsactiviteiten. De andere 50% gaat naar scholing & advies op de terreinen ethiek, levensverhaal, zingeving en identiteit.

4. RICHTING EN BELEIDSDOELEN

Reliëf richt zich bij de uitvoering van haar missie op twee beleidsterreinen: vereniging en scholing & advies. Hieronder wordt per beleidsterrein de horizon geschetst waarnaar Reliëf in de komende drie jaar op weg gaat.

4.1 Vereniging in beweging

Reliëf is een vereniging in beweging. Zij onderhoudt een goede band met haar leden en versterkt de banden tussen leden onderling. Zij maakt deel uit van de christelijk sociale beweging en behartigt samen met verwante organisaties haar belangen in het publieke debat.

Ontmoeting

Reliëf investeert in de banden met haar leden en neemt hen mee in de beweging naar meer zin in zorg. De beweging krijgt vorm in ontmoeting van leden onderling in bijeenkomsten over identiteit, ethiek, zingeving. Daarnaast participeren de leden in netwerken rondom thema's die voor hen belang zijn, zoals het levensverhaal, menslievende zorg, geestelijke verzorging en motivatie van medewerkers. Ook steunt Reliëf samenwerkingsprojecten van afzonderlijke leden rond thema's als waardegestuurde organisaties en maatschappelijke verantwoordelijkheid. De leden worden van de activiteiten op de hoogte gehouden door middel van het tijdschrift Zin in Zorg, de websites en de nieuwsbrief. De prioriteit van deze activiteiten ligt bij leden, maar ook niet-leden kunnen tegen betaling deelnemen.

Publiek debat

Op landelijk niveau levert Reliëf een herkenbare en constructieve bijdrage aan het publieke debat over goede zorg. Processen die het zicht belemmeren op de menswaardige zorgrelatie – zoals bureaucrativering en marktwerking – houdt Reliëf kritisch tegen het licht. Reliëf richt zich op een beperkt aantal onderwerpen met hoge prioriteit. Zij levert haar bijdrage vanuit een consistente visie, in eenduidig taalgebruik, en met concrete suggesties voor de praktijk. De voorzitter van Reliëf neemt een leidende rol in het formuleren en over het voetlicht brengen van die visie in media en op podia. Om draagvlak voor haar visie te vergroten vraagt Reliëf haar leden regelmatig om advies. Om de slagkracht te vergroten werkt Reliëf samen met strategische partners.

4.2 Scholing & advies

Reliëf levert met haar scholing en advies een bijdrage aan de realisering van menslievende zorg. Het aanbod bestrijkt de terreinen identiteit, ethiek, zingeving en motivatie. Reliëf stemt haar aanbod af op de behoefte van klanten en bewaakt de toegevoegde waarde van de producten. Reliëf richt zich hierbij op beleidsadvisering en bezinningstrajecten van bestuurders en toezichthouders, ondersteuning van het management bij de implementatie, en de scholing van zorgprofessionals en vrijwilligers. Kenmerkend voor de producten is de verbinding tussen een inspirerende visie en een degelijke kennis van de zorgpraktijk. Door het leveren van scholing & advies levert Reliëf een bijdrage aan het onderhouden van de contacten met de leden. Met grote leden worden meerjarige projecten opgezet die voor de pijler scholing & advies een degelijk financieel draagvlak bieden.

5. MIDDELEN OM DE DOELEN TE BEREIKEN

Voorwaardelijk

Voor het behalen van de beleidsdoelen dienen de randvoorwaarden in de bedrijfsvoering op orde te zijn. Alle activiteiten van Reliëf worden in projectvorm uitgevoerd en zijn kostendekkend.

1. Daartoe zal Reliëf door middel van adequate projectadministratie (incl. tijdsinvestering van de medewerkers) de efficiëntie van de inspanningen bewaken;
2. een scherpe prijsstelling voor scholing & advies hanteren;
3. de hoogte van de contributie voor grote leden herzien.

Vereniging in beweging

Om de gestelde beleidsdoelen voor de vereniging te behalen, worden de volgende middelen ingezet:

Ontmoeting

4. Reliëf trekt de band met de leden aan door contact te leggen met individuele bestuurders en toezichthouders van lidinstellingen.
5. Reliëf organiseert (regionale) bijeenkomsten rondom thema's die voor leden relevant zijn, zo mogelijk gedifferentieerd naar bestuurders, toezichthouders, zorgprofessionals en geestelijk verzorgers.
6. Reliëf zet netwerken op (mogelijk samen met anderen) rondom de thema's levensverhaal, menslievende zorg, geestelijke verzorging, motivatie van medewerkers en kwaliteit van zorg.
7. Reliëf ontwikkelt passende communicatiemiddelen om de leden te betrekken bij de beweging naar meer zin in zorg. Dat vraagt om het omvormen van Zin in Zorg tot een aantrekkelijk tijdschrift met relevante informatie over de centrale thema's die Reliëf behartigt, het aanpassen van de website en het opzetten van een digitale nieuwsbrief.
8. Reliëf heeft een bestuur en een staf die representatief zijn voor de vereniging.

Publiek debat

9. Reliëf kiest in overleg met de leden een beperkt aantal onderwerpen waarop zij zich in het publiek gaat profileren. Nu reeds zijn genoemd: 'kwaliteit van zorg', 'marktwerking', 'omgaan met tragiek in de zorg' en 'beroepseer'. Zij formuleert onderscheidende standpunten ten aanzien van deze onderwerpen en doet concrete suggesties ter verbetering. De scherpstelling van de visie komt tot stand via focusgroepen waarin deskundigen Reliëf adviseren over deze onderwerpen. De bijeenkomsten van een focusgroep monden uit in een concreet product (artikel, publicatie of conferentie).
10. Het bestuur heeft een bezoldigde voorzitter die bekend is in het publieke domein en over een breed netwerk in de zorg beschikt. De voorzitter zet zich in voor het behartigen van de belangen van Reliëf in het publieke debat en het onderhouden van contacten met de leden.
11. Reliëf vraagt haar leden om input voor het (uit)dragen van haar visie. Dat doet zij door het beleggen van invitationals en het opzetten van ledenraadpleging.
12. Reliëf stelt een communicatieplan op waarin de belangrijkste momenten en kanalen voor publieke presentie zijn uitgewerkt.
13. Reliëf sluit bij de beïnvloeding van politiek en de publieke opinie allianties met strategische partners. De keuze voor die partners zal afhangen van het te bereiken doel.
14. Reliëf gebruikt haar contacten met politici om in concrete gevallen haar visie kenbaar te maken ten aanzien van het beleid in de zorg.
15. Reliëf is jaarlijks present op een aantal podia van relevante bijeenkomsten om daar haar visie uit te zetten en commentaar te leveren op actuele ontwikkelingen. De voorzitter van het bestuur en de directeur nemen hierin de leiding, zodat Reliëf een herkenbaar gezicht krijgt.
16. Reliëf verzorgt jaarlijks een aantal relevante publicaties voor de leden.

Scholing & Advies met toegevoegde waarde

Om de gestelde beleidsdoelen voor scholing & advies te behalen, worden de volgende middelen ingezet:

17. 50% van de tijd van de staf zal besteed worden aan scholing en advies. Deze activiteiten zijn kostendekkend.
18. Reliëf verkent bij leden de markt van de zorg op zoek naar de behoeften op het gebied van identiteit, zingeving en ethiek. Op basis van deze inventarisatie stelt Reliëf bestaande producten bij en ontwikkelt nieuwe producten afgestemd op concrete wensen van een afnemer. Reliëf investeert in de competenties van de stafmedewerkers om aan deze vragen tegemoet te komen.
19. Reliëf differentieert haar aanbod van scholing & advies op een herkenbare wijze qua organisatieniveau (beleidsadvisering; ondersteuning van implementatie integrale zorg en scholing en coaching van professionals), qua domein (ethiek, identiteit, zingeving) en qua profilering (menslievende zorg, levensverhaal, motivatie & inspiratie).
20. Reliëf zet een adequaat systeem van promotie en acquisitie op, met behulp van aantrekkelijk promotiemateriaal, het onderhouden van contacten met bestaande klanten en het persoonlijk benaderen van nieuwe klanten.

Reliëf heeft een vermogen van ca. € 200.000. Dit is voldoende voor de exploitatie van de vereniging voor een termijn van 6 maanden en het voldoen van de verplichtingen omtrent wachtgelden. Op dit vermogen zal niet ingeboet worden. Het vermogen zal evenmin groeien. De exploitatie dient ieder jaar kostendekkend te zijn. Gestreefd wordt naar een jaarlijkse uitbreiding van de staf. Dit zal bekostigd worden uit de inkomsten uit scholing en advies.

De huidige inkomsten uit contributie zullen de komende jaren stabiel moeten blijven. De organisatiekosten en de kosten voor huisvesting worden voor 2/3 betaald uit de inkomsten uit contributies en voor 1/3 uit de inkomsten uit scholing & advies. De staf besteedt de helft van zijn tijd aan de verenigingsactiviteiten en de andere helft aan scholing en advies.

Operationalisering

De beleidsdoelen worden jaarlijks vertaald in een activiteitenplan met bijbehorende begroting.

Reliëf

christelijke vereniging van zorgaanbieders
Neckardreef 6
3562 CN Utrecht

t (030) 2610454
e info@relief.nl
www.relief.nl