

# Waar liefde is...

Meerjarenbeleidsplan 2022 - 2025

## **WAAR LIEFDE IS...**

*Ubi caritas et amor Deus ibi est:* Waar zorg is en liefde, daar is God. Deze eeuwenoude tekst duidt aan waar het Reliëf om te doen is: inzet voor menslievende zorg. Reliëf doet dit vanuit de inspiratie van het geloof dat God liefde is. In de Bijbel staat deze opmerkelijke zin: “Want iemand kan onmogelijk God, die hij nooit gezien heeft, liefhebben als hij de ander, die hij wel ziet, niet liefheeft”. God dienen is de mensen dienen, zei majoor Bosshardt. Wie een mens bemint, bemint God.

Zorg is meer dan het verhelpen van gezondheidsproblemen of het verlichten van ongemak en pijn. In de zorg krijgt liefde gestalte. Zonder de ervaringen van mensen te willen koloniseren, geloven we bij Reliëf dat God aanwezig is in de zorg van mensen voor elkaar. Liefdevolle zorg neemt verdriet en pijn lang niet altijd weg, maar met aandacht, nabijheid, trouw, begrip en meeleven van mensen die op elkaar zijn aangewezen, kan een mens ervaren dat zij of hij er werkelijk toe doet. Dat het de Liefde is die ons draagt.

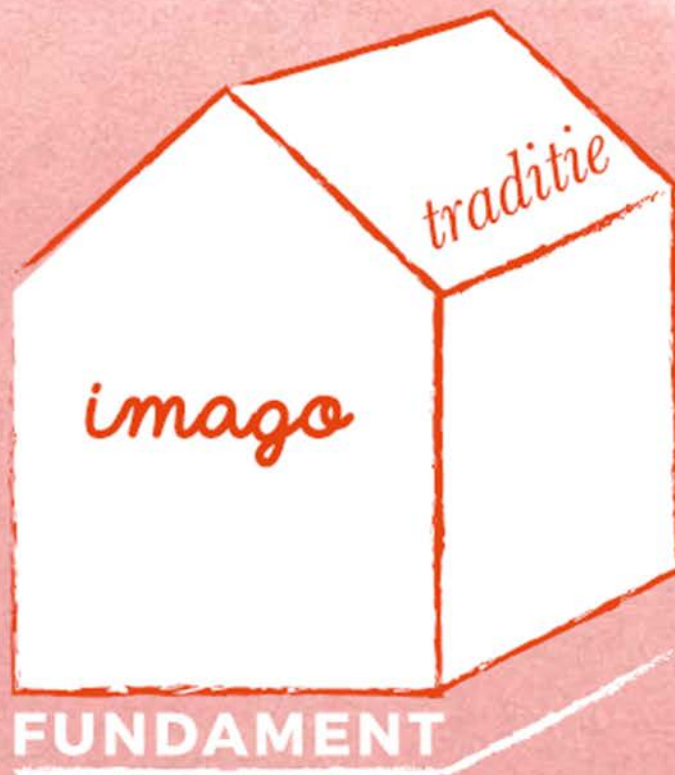
Vanuit dat geloof is een eeuwenlange traditie van zorg en naastenliefde ontstaan, die aan de basis ligt van de gezondheidszorg in ons land. In het ledenbestand van onze vereniging zie je die brede, veelkleurige familie van zorgaanbieders met christelijke wortels vertegenwoordigd. Alle leden leveren een eigen bijdrage aan menslievende zorg en aan de bezinning daarop. Ieder vanuit hun eigen perspectief. Wij zijn blij dat bestuurders en zorgprofessionals uit de vereniging elkaar rond dit thema weten te vinden, elkaar inspireren, reflecteren op lastige vraagstukken en elkaar helpen. Deze vitale onderlinge verbondenheid willen we graag verder uitbouwen in de komende jaren, met name via onze netwerken.

Wie van een afstand de gezondheidszorg bekijkt, ziet een professionele organisatie die op efficiënte wijze geïndiceerde zorghandelingen verricht, tegen de daarvoor vastgestelde kostprijs. Zorgaanbieders zijn complexe organisaties geworden, die zieke mensen en mensen met beperkingen behandelen en begeleiden als waren zij consumenten. Ze ‘leveren zorg’, zoals dat heet. Wie onder de oppervlakte kijkt, ontwaart al snel de kleine goedheid van de medemenselijkheid. De verpleegkundige die ’s nachts de tijd neemt om te luisteren, de arts die laat blijken dat het lijden van de patiënt haar raakt, de verzorgende die een arm om een schouder slaat, de fysiotherapeut die met zijn humor ook de ziel weet te raken. Ontelbaar veel verhalen getuigen van menslievende zorg: ‘je staat er niet alleen voor!’

Maar de nadruk op kostenbeheersing, efficiëntie, kwaliteitsborging en -verantwoording kan een bedreiging vormen voor die kleine goedheid. Mensen kunnen ondergeschikt raken aan systemen en de individuele mens met haar of zijn persoonlijke verhaal kan in de knel komen. Daarom is het, juist vandaag de dag, zo belangrijk dat zorgprofessionals zich bekwamen in morele reflectie. Om je te kunnen verantwoorden als je afwijkt van algemene regels en procedures om de zorg menselijk te houden. Bezielde professionals zijn nodig om dit werk te doen! Helaas lopen de tekorten op, keren teveel zorgprofessionals de zorg gedesillusioneerd de rug toe. Reliëf kan die tekorten niet oplossen, maar wel helpen ruimte te creëren voor bezieling en inspiratie. Zo kunnen zorgprofessionals ervaren dat hun persoonlijke zingeving ertoe doet. Ook nieuwe vormen van uitsluiting vormen een bedreiging voor onze zorg. Hoe ingewikkeld wordt ons zorgstelsel? Hoe houden we de zorg maximaal toegankelijk ook voor mensen in sociaal kwetsbare posities? Solidariteit is in de zorg een groot goed.

In dit meerjarenbeleidsplan leest u hoe Reliëf antwoord geeft op deze vragen. Wij hopen dat we met steun van onze leden en met allen die ons werk waarderen onze missie ook de komende jaren weer met elan kunnen vormgeven. We doen dat met liefde!

Henk Prins, voorzitter Reliëf



# Missie en visie

Op basis van christelijke waarden als caritas en naastenliefde wil Reliëf menslievende zorg bevorderen

## **MISSIE**

In verbondenheid met de christelijke traditie van caritas en naastenliefde zet Reliëf zich in voor menslievende zorg in Nederland, voor iedereen, in het bijzonder voor mensen in sociaal kwetsbare posities.

## **SPEERPUNTEN**

Reliëf voert haar missie uit door middel van haar netwerken, haar Academie en projecten gericht op innovatie en ontwikkeling.

## **HOE GAAN WE DAT DOEN?**

Reliëf ondersteunt zorgorganisaties en zorgprofessionals door een bijdrage te leveren aan inspiratie, deskundigheidsbevordering en scholing op het gebied van ethiek, zingeving en identiteit. Zo wil zij de kwaliteit van menslievende zorg verhogen. We nemen initiatieven voor het innoveren en ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. En waar mogelijk verbinden we mensen en organisaties aan elkaar in netwerken en bijeenkomsten. In alle uitingen en activiteiten van Reliëf hebben we deze drieslag op het oog. Tegelijk zijn er ook te onderscheiden inspanningen:

- **Netwerken:** het initiëren, onderhouden en betrokken zijn bij netwerken, soms als initiatiefnemer en coördinator, soms als partner in een netwerk, bedoeld om de visie op menslievende zorg te delen, te verdiepen en praktisch invulling te geven;
- **Reliëf-Academie:** een divers aanbod van Open Inschrijving en In company scholing met als inhoud die aspecten die menslievende zorg mogelijk maken;
- **Innovatie:** door het stimuleren van en ondersteunen bij nieuwe initiatieven en aansluiting bij nieuwe ontwikkelingen, samen met onze leden en betrokken andere zorgorganisaties.

## **VISIE**

Binnen organisaties komt menslievende zorg tot bloei als zij de zorgrelatie centraal stelt. Dat vraagt van organisaties om de zorgverlening zo in te richten dat er ruimte komt voor de deskundigheid én bezieling van zorgverleners en het werken vanuit waarden zoals aandacht, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en wederkerigheid. Zo bevestigt zorg de waardigheid van mensen.

Dit betekent:

- een visie hebben op menslievende zorg met bijbehorende kernwaarden;
- moreel leiderschap;
- handelingsruimte organiseren voor bezielde professionals om vanuit waarden te kunnen werken en van elkaar te kunnen leren;
- een structuur waarborgen waarin verantwoordelijkheden zo laag mogelijk worden gelegd;
- een cultuur bevorderen die gevoelig is voor persoonlijke verhalen;
- een zorggemeenschap zijn die gericht is op samenwerking met zorgontvangers en zijn of haar naasten.

## **WAAROM KUNNEN WE DIT?**

Reliëf weet wetenschappelijke inzichten te verbinden aan de alledaagse zorgpraktijk. Theorie en praktijk worden in bijeenkomsten en trainingen op elkaar betrokken. Het grote én kleine verhaal telt. Er is oog voor de (christelijke) traditie en een open vizier voor hedendaagse vernieuwing. Bezinning en reflecties bieden zicht op waarden van organisaties én individuen. In begeleiding en scholing is er altijd ruimte voor dialoog.



# VERENIGING

85 lidorganisaties en 150 individuele leden vormen de christelijke vereniging Reliëf

## **DE VERENIGING**

Reliëf is een christelijke vereniging van zorgaanbieders, met 85 lidorganisaties en 150 individuele leden.

Alle inzet en activiteiten door en vanuit Reliëf staan in het teken van de missie om menslievende zorg te bevorderen.

## **ALGEMENE LEDENVERGADERINGEN EN JAARCONGRES**

De leden van Reliëf zijn zorgaanbieders (vertegenwoordigd door de Raad van Bestuur) en individuele leden. Binnen de vereniging bepaalt de Algemene Leden Vergadering, op geleide van voorstellen van het bestuur, de koers van de vereniging. Dat doet zij op twee Algemene Ledenvergaderingen, in het voorjaar en in het najaar. Op de najaarsvergadering presenteert het bestuur een jaarplan en een bijbehorende begroting. In de voorjaarsvergadering legt het bestuur verantwoording af aan de leden over het gevoerde beleid, zowel inhoudelijk als financieel. De Algemene Ledenvergadering benoemt de bestuursleden en verleent het bestuur decharge over gevoerd beleid.

Op haar jaarcongres presenteert Reliëf zich aan een breed publiek.

## **BESTUUR**

Reliëf heeft een representatief en daadkrachtig bestuur, samengesteld uit actief werkzame bestuurders van lidorganisaties. Het bestuur houdt toezicht op de wijze waarop het bureau de missie van Reliëf realiseert, binnen de daartoe vastgestelde kaders van het beleid en de begroting. Het bestuur onderhoudt net als de directie en staf het contact met de leden.

## **DIRECTIE**

De directie is verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van het beleid. De directie geeft leiding aan de medewerkers van het bureau en onderhoudt contacten met leden en netwerkpartners. De directie legt verantwoording af aan het bestuur over de beleidsvoortgang.

## **BUREAU**

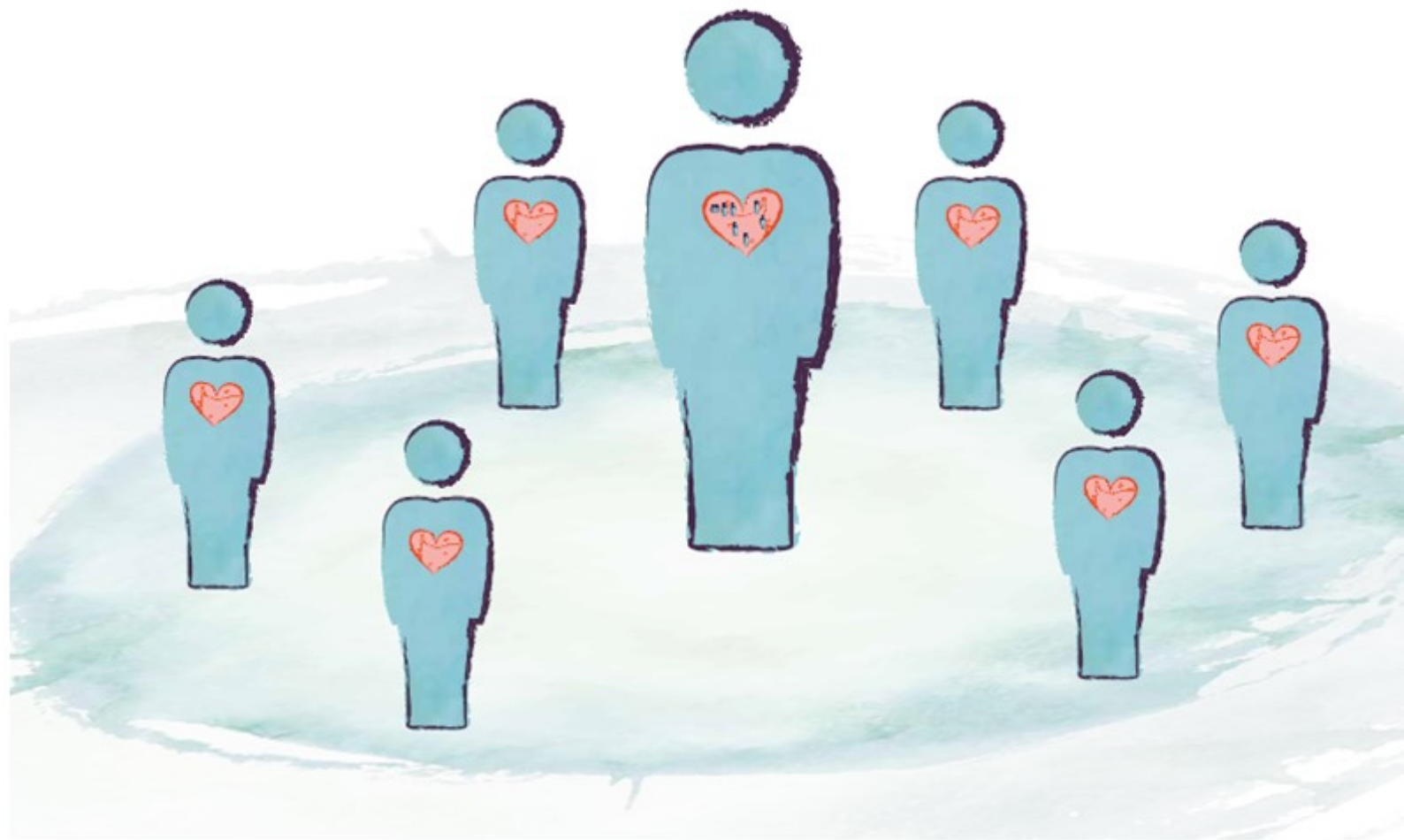
Het bureau van Reliëf bestaat uit drie stafleden, trainers, een officemanager, communicatie-medewerker en coördinator van de Academie, eventueel projectmedewerkers en een administratief medewerker.

De staf geeft leiding aan projecten binnen de verschillende beleidsterreinen en voert deze uit.

De stafleden bereiden met de directie het jaarplan en de begroting voor.

De coördinatoren zijn verantwoordelijk voor de ondersteunende werkzaamheden rondom de projecten.

De trainers en projectmedewerkers voeren projecten uit.



# Verbinden

Reliëf organiseert en faciliteert netwerken van specifieke doelgroepen rondom specifieke thema's

## **NETWERKEN**

### **WAT IS HET?**

Bij Reliëf vinden mensen een plek waar ze gelijkgestemden ontmoeten en waar ze worden geïnspireerd en leren verwoorden wat ze belangrijk vinden in de zorg. Dat blijkt met name vruchtbaar door het opzetten en faciliteren van netwerken. Deze netwerken komen samen rondom een specifiek thema, verbonden met de missie van Reliëf en bedoeld voor een specifieke doelgroep. De netwerken zijn verschillend van vorm.

In de praktijk is gebleken dat dergelijke netwerken behoefte hebben aan een stuwende kracht die de kwaliteit en voortgang van de bijeenkomsten faciliteert en toezicht houdt op de doelstellingen van de groep en deze met de deelnemers evalueert. Deze rol vult Reliëf in. Tegelijkertijd houden we in al onze activiteiten het aspect van het verbinden van mensen op het oog.

### **WAAR WILLEN WE NAAR TOE GROEIEN?**

De doelstelling is om als Reliëf actief te zijn binnen minimaal vijf relevante en levendige netwerken.

In de komende vier jaar continueren we de volgende netwerken:

- Netwerk bestuurders in de langdurige zorg
- Netwerk HRM in identiteitsgebonden zorgorganisaties
- Netwerk Prudentia - voor commissies ethiek van ziekenhuizen
- Netwerk ethiek in de langdurige zorg

T.a.v. de volgende netwerken zullen we verkennen of er behoefte is en desgewenst initiëren:

- Netwerk bestuurders voor (kleine) VG organisaties
- Netwerk bestuurders voor (kleine) katholieke organisaties
- Netwerk werken aan betekenis/ inclusie voor mensen die werken in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking

Bij het signaleren van andere behoeften of bij aanvragen kan Reliëf nieuwe netwerken initiëren.

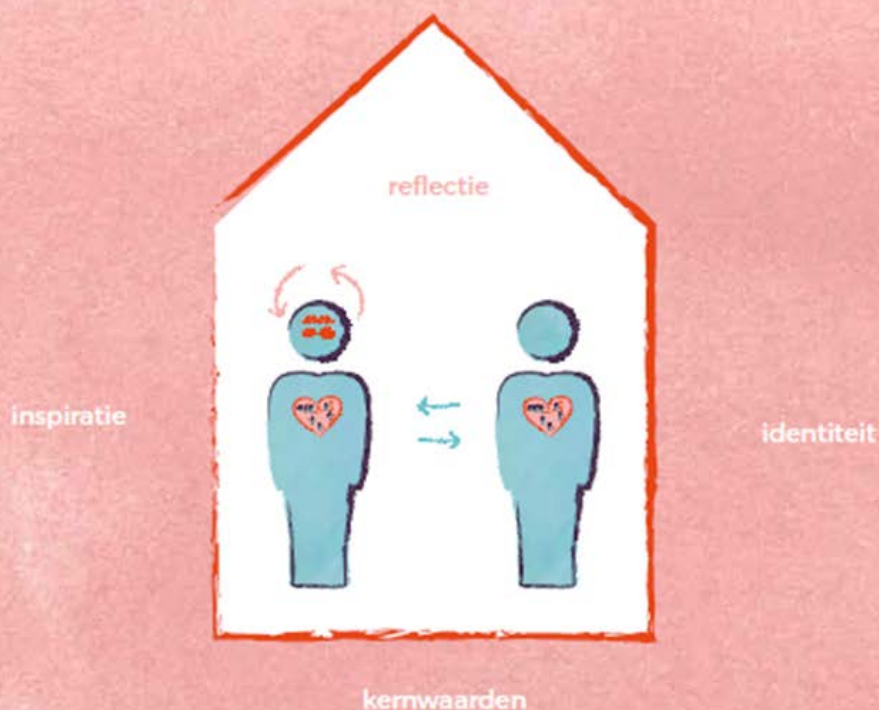
### **MET WIE DOEN WE DIT?**

Met leden en alle anderen die graag betrokken willen zijn, gedifferentieerd naar aanleiding van het doel en de samenstelling van het netwerk.

### **WAT KOST HET EN HOE GAAN WE DIT BETALEN?**

De netwerken worden bekostigd uit contributies en deelnamegelden waarbij leden van Reliëf minder lidmaatschapsgeld/ deelnemerstarief betalen dan niet-leden.





# Scholen

Reliëf traint en schoolt om het werk van deskundige en  
bezielde zorgprofessionals te ondersteunen

## **RELIEF-ACADEMIE**

### **WAT IS HET?**

Vanuit de Academie draagt Relief bij aan de ontwikkeling van de kwaliteit van menslievende zorg in zorgorganisaties en zorgprofessionals met scholingen, trainingen, adviezen, observaties, teamcoaching, intervisie en individuele supervisie en coaching. De nadruk ligt op de deskundigheidsbevordering van zorgmedewerkers op het gebied van ethiek, zingeving en identiteit. Reliëf biedt de scholing van de Academie aan zowel *in company* als via *open inschrijving*. De cursussen en leergangen zijn waar mogelijk geaccrediteerd in diverse kwaliteitsregisters.

### **WAAR WILLEN WE NAAR TOE GROEIEN?**

De doelstelling is om een stabiele Reliëf Academie verder te ontwikkelen in kwantiteit zodat we meer professionals en zorgorganisaties kunnen bedienen. Daarbij is er ruimte nodig voor ontwikkeling en innovatie van scholingsmateriaal en aanbod. In de komende vier jaren bouwen we verder aan de Academie door:

- het aandeel van de *in company*-trajecten verder uit te breiden door gerichtere acquisitie
- goed lopende leergangen met een hogere frequentie aan te bieden
- enkele van de best lopende trainingen regionaal aan te bieden
- het aanbod van nieuwe leergangen uit te breiden
- ruimer digitaal aanbod te realiseren die als open inschrijving en *in company* inzetbaar is
- de groep trainers verder uit te breiden met minimaal 2 nieuwe trainers
- ruimte te maken voor innovatie en ontwikkeling van nieuwe producten en diensten
- volledig kostendekkend te zijn

### **MET WIE DOEN WE DIT?**

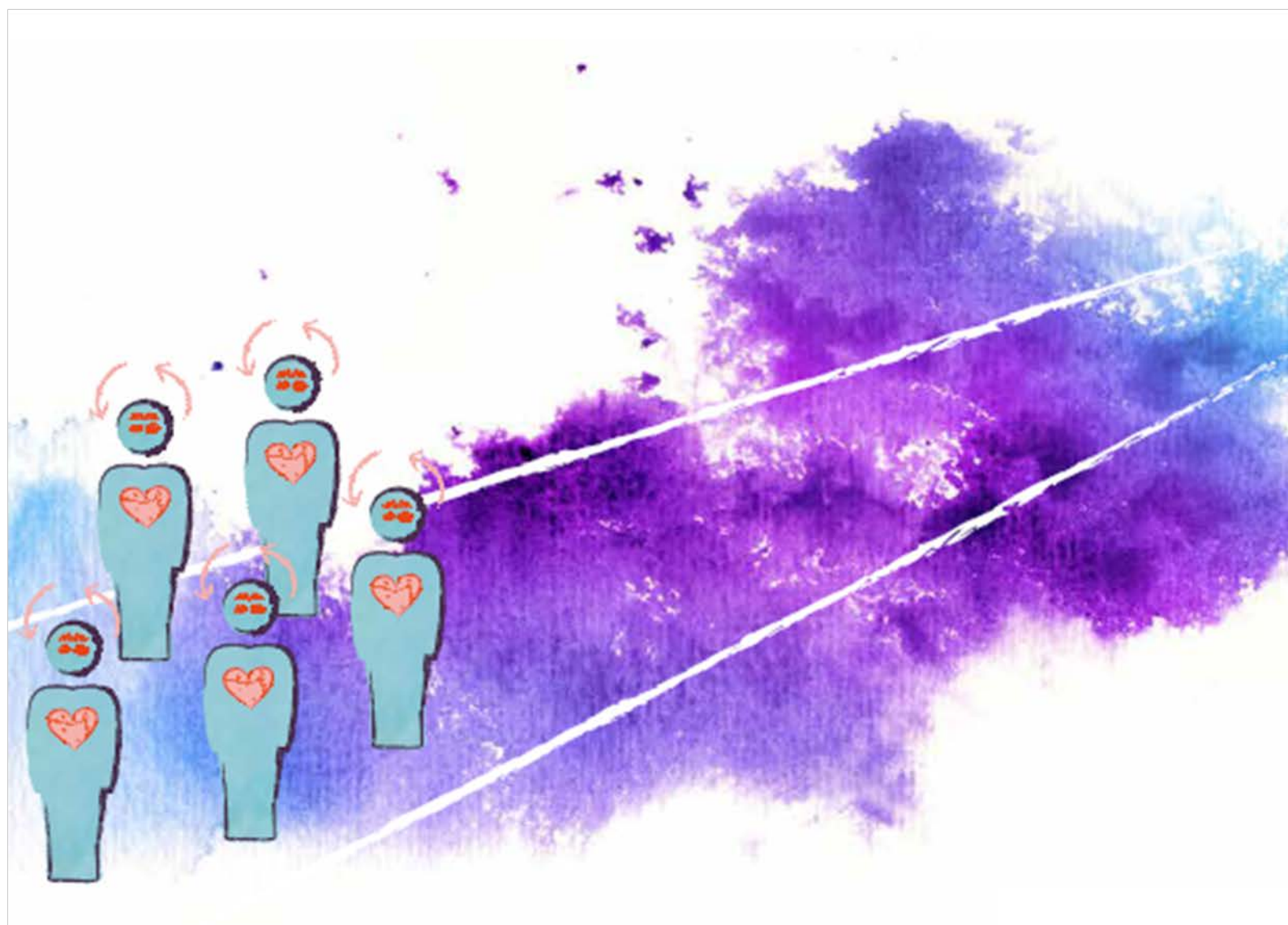
Stafmedewerkers, trainers, een coördinator en freelancers geven inhoud aan de Academie, waarop leden en ieder die wil een beroep kunnen doen.

### **VOOR WIE DOEN WE DIT?**

Leden en ieder die wil – individu of organisatie - kan een beroep op Reliëf doen.

### **WAT KOST HET EN HOE GAAN WE DIT BETALEN?**

De Academie is kostendekkend doordat afnemers betalen voor de trainingen en scholingen. Daarbij is er een korting op deelnamegelden voor lid-organisaties van 20%.



# Innoveren

Reliëf oriënteert zich op nieuwe ontwikkelingen en denkt mee bij uitdagingen in de zorg, in samenspraak met de zorgpraktijk

## **INNOVATIE & ONTWIKKELING**

### **WAT IS HET?**

Reliëf draagt bij aan menslievende zorg door voortdurend in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in de samenleving en binnen de zorg. Telkens weer zijn er uitdagingen voor zorgorganisaties en dienen zich nieuwe vraagstukken aan. Reliëf oriënteert zich op deze ontwikkelingen en denkt waar mogelijk mee, doet onderzoek, adviseert, traint, informeert en stimuleert om menslievende zorg in de zich ontwikkelende praktijk mogelijk te maken. Reliëf stelt organisatie-overstijgende thema's aan de orde en maakt die bespreekbaar door organisaties met elkaar in contact te brengen.

### **WAAR WILLEN WE NAAR TOE GROEIEN?**

De doelstelling is dat Reliëf intermediair is bij het uitwisselen van ervaringen, doen van experimenten en het samen optrekken van zorgorganisaties om te leren van en met elkaar rondom thema's die samenhangen met menslievende zorg. Het voornemen is dat in de komende jaren Reliëf betrokken is bij minimaal drie innovatieve projecten. Binnen de Academie van Reliëf en binnen de Netwerken kan gebruik worden gemaakt van opgedane inzichten. Reliëf geeft vorm aan deze innovatie en ontwikkeling door:

- het verkennen van (nieuwe) thematieken die voor zorgorganisaties aan de orde zijn (bijv. duurzaamheid van personeelsbeleid, ethiek en technologie, betekenisvolle zorg);
- het opzetten van en ondersteunen bij projecten waarin zorgorganisaties rondom één centraal thema van en met elkaar willen leren. Reliëf is daarin aanjager en coördinator;
- het doen van actie-onderzoek d.m.v. het werken met Professionele Leer Gemeenschappen (zorgprofessionals die een lerende gemeenschap vormen) om de eigen zorgpraktijk rondom een bepaald perspectief (bijv. rondom kernwaarden of identiteitsvraagstukken) nader te onderzoeken en zo te vernieuwen en te verbeteren;
- het vormen van een Alliantie van zorgorganisaties rondom één centraal thema, met Reliëf als intermediair en verbinder (bijv. rondom zinvolle zorg in het verpleeghuis)
- het ontwikkelen van e-learning modules, op maat gemaakt op basis van vragen uit de praktijk;

### **MET WIE EN VOOR WIE DOEN WE DIT?**

Innovatie & Ontwikkeling komt tot stand in nauwe samenwerking met zorgorganisaties die zich committeren rondom een thema voor nader onderzoek of ontwikkeling. Voor praktijkonderzoek kan worden samengewerkt met een universiteit. Bestuurders zijn nadrukkelijk in beeld als degenen die mee richting geven aan de inhoud van de op te zetten projecten en onderzoeken. Dergelijke projecten geven impulsen aan de zich ontwikkelende praktijk en biedt ook Reliëf de kans aansluiting bij de praktijk te blijven houden en op de hoogte te zijn van nieuwe, relevante ontwikkelingen.

### **WAT KOST HET EN HOE GAAN WE DIT BETALEN?**

Voor de ontwikkeling van deze projecten zijn deelnamegelden van participerende organisaties noodzakelijk. De hoogte daarvan is afhankelijk van de aard van het project.



# Financiën

De groeiambities van Reliëf vragen om continuïteit van inkomsten door contributies en dienstverlening en breiden uit via Netwerken en innovatie

## FINANCIËN

Om bovenstaande plannen te realiseren is continuïteit van de inkomsten een voorwaarde. Een groeiambitie kan, in het licht van dalende inkomsten uit contributies, alleen worden waargemaakt als Reliëf erin slaagt daarnaast voldoende inkomsten uit dienstverlening te verkrijgen. Daarom zet Reliëf in op een geleidelijk toename van de inkomsten door verdere uitbouw van de activiteiten van de Reliëf Academie. Reliëf ziet mogelijkheden voor verdere groei, met name op het onderdeel Open Inschrijving. Omdat er echter geen garanties zijn, zal het bestuur ieder najaar de plannen voor het komend jaar opstellen in het licht van de resultaten en prognoses. Het bestuur zal op de ledenvergaderingen hiervan verantwoording afleggen aan de leden. Indien nodig worden de ambities bijgesteld. Om onvoorziene risico's op te vangen houdt Reliëf als ondergrens van de continuïteitsreserve een bedrag van € 150.000 euro aan.

## DOELEN

Reliëf heeft als vereniging geen winstoogmerk. Ieder jaar zal daarom met een sluitende exploitatie worden afgerond. Voor de eerste twee jaar zal een klein deel van het eigen vermogen worden besteed aan innovatie en ontwikkeling.

De exploitatie van het verenigingsbureau en van de netwerken van Reliëf zal grotendeels uit contributie-inkomsten worden gefinancierd. De bijeenkomsten die in het kader van de netwerken worden georganiseerd zullen deels uit deelnamegelden betaald worden.

De uitbouw van de Academie moet op termijn leiden tot een groei van de inkomsten van ca. 30%.

Voor de beoogde investering voor innovatie en ontwikkeling worden in de eerste twee jaar van dit meerjarenbeleidsplan gelden uit het Revolving Fund Innovatie beschikbaar gesteld. Vanaf 2024 moeten deze vernieuwende initiatieven kostendekkend zijn, dat wil zeggen dat ze bekostigd worden uit de opbrengsten van de Academie.

### Globale begroting

Onderstaande tabel geeft een indicatie hoe de groei de komende jaren gerealiseerd zou kunnen worden.

	2022	2023	2024	2025
<b>Kosten</b>				
Personeelskosten	521.000	530.000	550.000	560.000
Organisatiekosten	73.000	70.000	67.000	65.000
Netwerken	37.000	40.000	43.000	46.000
Academie	65.000	70.000	75.000	80.000
I&O	7.500	7.500	7.500	7.500
<b>Totaal</b>	<b>703.500</b>	<b>717.500</b>	<b>742.500</b>	<b>758.500</b>
<b>Baten</b>				
Contributies	175.000	173.000	168.000	162.000
Netwerken	82.000	90.000	95.000	100.000
Academie	382.000	410.000	430.000	446.000
I&O	47.000	50.000	50.000	50.000
<b>Totaal</b>	<b>686.000</b>	<b>723.000</b>	<b>743.000</b>	<b>758.000</b>