

‘Op een ochtend kreeg de eekhoorn een brief.  
Beste eekhoorn, Morgen ben ik jarig. Ik vier mijn verjaardag schriftelijk.  
Zal ik je een schriftelijke taart sturen?  
De secretarಿಸvogel

De eekhoorn dacht diep na en schreef terug:  
Beste secretarಿಸvogel, Dat is goed. Als je maar wel precies opschrijft hoe hij smaakt.  
De eekhoorn’  
.’

Uit: Toon Tellegen, Misschien wisten zij alles, 15<sup>e</sup> druk, 2005, p. 502

## VAN BEDOELING NAAR BETEKENIS<sup>1</sup>

### Deel 1: beschrijvende tekst meerjarenperspectief 2022-2025 Gemiva-SVG Groep

#### Inleiding

Ons meerjarenperspectief 2017-2020 kreeg de titel ‘Realistisch werken aan het gewone leven’ mee. Die insteek houden we ook in de planperiode 2022-2025 vast. In een veranderende wereld moeten onze beleidsontwikkeling en de wijze waarop we ons organiseren daarvoor de voorwaarden scheppen. Daarover gaat dit meerjarenperspectief 2022-2025, met als titel ‘van bedoeling naar betekenis’. Onze inspiratie ontleen we nog steeds aan ‘de bedoeling’ van dat gewone leven. In ons handelen blijven we uitgaan van het realistisch haalbare. Wat we toevoegen is het besef dat werken aan ‘de bedoeling’ pas betekenis krijgt als cliënten mede dankzij onze inzet ervaren dat zij ertoe doen. Dat geldt ook voor medewerkers: zij doen ertoe in het leven van cliënten, maar ook als de belangrijkste stuwende kracht binnen onze organisatie.

In de komende 4 jaar werken we op basis van 19 ‘acties’ aan de ambitie die we in de vorige alinea in algemene termen omschreven. Die acties zijn opgenomen in een kalender. Daarin is per actie aangegeven in welk kwartaal deze start en eindigt, wat we willen bereiken en wie voor de uitvoering verantwoordelijk zijn. Op die basis meten we per halfjaar waar we staan. Zo nodig stellen we bij. Met deze werkwijze verantwoorden we ons voor de voortgang naar de Centrale Medezeggenschaps Raad, de Ondernemingsraad en de Raad van Toezicht en betrekken daar hun inzichten bij. Dat betekent niet dat we daarmee zijn uitgedacht en buiten deze acties geen initiatief nemen. Onze omgeving en wijzelf zijn in beweging en daar passen we ons doen en laten waar nodig en nuttig op aan. Want onze verantwoordelijkheid stopt niet bij het opstellen en in uitvoering nemen van dit meerjarenperspectief. Samen willen we het verschil blijven maken. Daaraan is deze tekst dienstbaar, in het volle besef dat die de dagelijkse werkelijkheid waarin we met cliënten, hun verwanten en elkaar aan een goed leven werken slechts in abstracte termen beschrijft!

In deze overkoepelende tekst geven we aan welke samenhangen wij zien tussen de diverse acties en hoe daarin onze ambitie om van betekenis te zijn tot uitdrukking komt.

#### Visie en waarden

We spraken in de inleidende paragraaf over bedoeling en betekenis. Mooie woorden, maar wat houden ze eigenlijk in? Wat is die bedoeling dan precies? Een aantal jaren geleden formuleerden we onze visie en waarden. Die ervaren we nog steeds als de moeite waard en daarom voegen we ze hier in. Wij helpen mensen met een beperking om een zo goed en gewoon mogelijk bestaan te bereiken en te behouden. Wij vinden daarbij het volgende belangrijk:

- regie over je eigen leven;
- een plek hebben voor jezelf, waar je je veilig en thuis voelt;

---

<sup>1</sup> Met dank aan Denker des Vaderlands Paul van Tongeren

- kunnen leven in contact met anderen en kunnen uitdrukken wat in je leeft;
- je talenten kunnen gebruiken en bijdragen aan de samenleving;
- om kunnen gaan met de vragen en problemen die je in je leven tegenkomt.

Om van betekenis te zijn en resultaten te boeken werken we vanuit vier centrale waarden:

- **Gastvrijheid.** Wie we in ons werk ook ontmoeten, we willen dat hij zich welkom voelt. We zetten ons optimaal voor de ander in. Wederzijds respect, waardering en professionaliteit zijn daarbij onze uitgangspunten.
- **Betrokkenheid.** We zijn betrokken bij de mensen die we ondersteunen, hun belangrijke anderen en bij collega's.
- **Verantwoordelijkheid.** We durven verantwoordelijkheid te nemen en te geven. We werken samen op basis van vertrouwen. We hechten eraan onze afspraken na te komen. Lukt dat onverhoopt niet, dan stellen we dat aan de orde. Waar nodig spreken we onszelf en de ander daarop aan.
- **Oplossingsgerichtheid.** We gaan in gesprek om duidelijk te krijgen wat nodig is en wat er moet gebeuren. We zoeken de dialoog en werken oplossingsgericht.

Dit is en blijft de basis voor ons handelen. Tegelijkertijd moeten we steeds weer opnieuw stilstaan bij de vraag wat deze visie en deze waarden in de concrete ondersteuningsrelatie tussen cliënt en medewerker en voor het samenwerken met de 'belangrijke anderen' van de cliënt betekenen. We mogen niet voorbijgaan aan de werkelijkheid waarin mensen – cliënten, hun verwanten en medewerkers - van elkaar verschillen, ook qua mogelijkheden en beperkingen. Het is de kunst van ons vak om steeds het evenwicht te zoeken tussen ambitie en draagkracht, tussen kunnen en aankunnen, tussen dromen, durven en doen, tussen ruimte bieden en beschermen.

### **1. Betekenisvol inspelen op zorgvragen<sup>2</sup>**

Wij willen in het leven van de cliënt een betekenisvol verschil maken. Niet zomaar een verschilletje, maar iets dat er toe doet. Dat mogen de cliënt en zijn naasten van ons verwachten en dat is ook waarvoor de samenleving ons financiert. Maar hoe dan wel? Voor de komende planperiode willen we ons op drie vlakken verbeteren:

#### 1.1 Zorgprogramma's (1.1)

We willen ons werk op een deskundige wijze doen. Onze zorgprogramma's voor cliënten met complexe zorgvragen dienen 'state of the art' te zijn. Daar investeren we in, onder meer via de koppeling aan leerprogramma's voor medewerkers. Daarin staan naast het je eigen maken van 'technische expertise' ook houdingsaspecten als reflectie en 'leren door te doen' centraal. Soms wordt de vraag gesteld of elke cliënt onder een zorgprogramma zou moeten vallen. Dat is niet het geval. Het zorgprogramma is niet bedoeld om cliënten in een hokje te plaatsen, maar om afhankelijk van de zich ontwikkelende zorgvraag van de cliënt – zoals wij die leren kennen – handvatten te bieden voor een goede ondersteuning, gericht op het verwerkelijken van 'de bedoeling' en dus op het toevoegen van betekenis aan diens leven.

#### 1.2 Eigen regie (1.2)

Eigen regie is een aspect van de bedoeling dat nogal eens vragen oproept, bij verwanten van cliënten de wenkbrauwen doet fronsen en bij medewerkers handelingsverlegenheid veroorzaakt. We zien eigen regie als een middel tot het leiden van een goed leven, maar niet als een doel op zichzelf. Het is niet zo dat de cliënt eigen regie 'moet'. Het gaat om zoeken naar balans, samen met

---

<sup>2</sup> Bij elke paragraaftitel wordt voor zover mogelijk tussen haakjes het nummer genoemd van de corresponderende actie in deel II Strategische Planning

de cliënt en diens naasten. Tussen (ja, inderdaad) ambitie en draagkracht, tussen kunnen en aankunnen, tussen dromen, durven en doen, tussen ruimte bieden en beschermen. Dat kan naar tijd, plaats en thema voor elke cliënt verschillen en er is dus geen algemeen recept voor te geven. We gaan dit lastige maar uitdagende thema in de komende periode uitdiepen en daar betrekken we cliënten en hun verwanten actief bij.

### 1.3 Werken in de driehoek (?)

Niet alleen voor het gesprek over de betekenis van eigen regie is de driehoek cliënt- verwant-medewerker het logische vertrekpunt. We ervaren echter dat die driehoek zeer uiteenlopende invullingen kan krijgen. Het is belangrijk om daar naar elkaar toe steeds duidelijk over te zijn. Dat gaat niet vanzelf. Onze insteek is dat we niet alleen in de driehoek (moeten) werken, maar dat ook samen met de (andere betrokkenen in de) driehoek willen doen. We moeten investeren in het over en weer helder krijgen van verwachtingen en het maken van daarop toegesneden afspraken. Het werken in en met de driehoek kan voor zowel medewerkers, verwanten als cliënten een zegen maar ook een zware last zijn. Ook daarin moeten we ons verder verbeteren. Niet als doel op zichzelf, maar om het maximale te doen om de cliënt te ondersteunen in een betekenisvol leven.

## **2. Een betekenisvolle baan**

Medewerkers zijn ons kapitaal. Betekenisvolle zorg voor cliënten is ondenkbaar zonder hun bevoegenheid, betrokkenheid en inzet. Daartegenover staat dat deze kwaliteiten gevoed moeten worden door werk dat als zingevend wordt ervaren. De logische gevolgtrekking is dat we medewerkers betekenisvol werk moeten bieden in een motiverende context. Dan zijn we maximaal in staat om kwaliteit aan te trekken en te behouden. In de komende planperiode ligt er op dit gebied een forse uitdaging.

### 2.1 Arbeidsmarktpositionering en – communicatie (2.1 en 2.3)

Lang hebben we ons binnen de Gemiva-SVG Groep de luxe kunnen veroorloven dat potentiële medewerkers ons wel wisten te vinden. We staan nog steeds te boek als een aantrekkelijk werkgever, maar de aanbodzijde op de arbeidsmarkt is wel fors van gedaante veranderd. Het is niet langer vanzelfsprekend dat leerlingen, herintreders en vakvolwassen beroepsbeoefenaren zich aan ons willen (blijven) verbinden. De krapte op de arbeidsmarkt raakt ons ook. We gaan daar met een gericht programma op inspelen.

### 2.2 Faciliteren van duurzame inzetbaarheid (2.2)

Medewerkers zijn niet alleen medewerker, hoe belangrijk werk in onze samenleving ook is voor meedoen, identiteit en economische zelfstandigheid. Afhankelijk van de levensfase en de specifieke leefomstandigheden van de individuele medewerker zullen we regelmatig het gesprek moeten voeren over de balans en hoe die in evenwicht te houden. We steken niet onder stoelen of banken dat we veel van onze medewerkers verwachten. Vitaal blijven is dan ook een gedeeld belang. Wij kunnen bijdragen met (tijdelijke) faciliteiten, een positief werkklimaat en goede leidinggevenden. De medewerker brengt creativiteit in en zet voor die inzetbaarheid haar cao-instrumenten (denk aan pbl) gericht in. Bij duurzame inzetbaarheid hoort ook het ontwikkelen en onderhouden van competenties. Onze zorgprogramma's en de daaraan gekoppelde leerprogramma's zien we als belangrijke hulpmiddelen daarbij. We zullen daarnaast in de planperiode werken aan het verdiepen van meer generieke competenties moeten werken, zoals bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering of 'het voeren van het goede gesprek'.

### 2.3 Herontwerp van het werk (2.4)

We signaleren dat de klassieke taakverdeling tussen persoonlijke begeleider, begeleider en leerling-medewerker steeds minder voldoet. Als we meer ruimte willen maken voor het toetreden van zij-

instromers en kandidaten op een afstand tot de arbeidsmarkt, dan moeten we het werk in de locaties anders inrichten. Dat kan ook tot een ander functiegebouw met andere verantwoordelijkheden en bijbehorende honorering leiden. De insteek voor dergelijk herontwerp is niet besparen door verdergaande taakdifferentiatie, maar het benutten van talent op de juiste plek en het scheppen van functies waarin medewerkers die onderscheiden talenten ook kunnen ontplooiën.

#### 2.4 Digitale vaardigheden (5.2)

We kunnen niet om het gegeven heen dat voor het werken in de gehandicaptenzorg niet alleen de menselijke maat maatgevend is, maar ook de digitale samenleving. Daar moeten we slim op organiseren. We zijn er niet met de verzuchting dat elke burger zich tegenwoordig effectief en veilig op het internet moet weten te bewegen en dat we dit dus ook van onze medewerkers mogen verwachten. Medewerkers die in deze beweging echt niet meekunnen, zullen we waar dat enigszins kan ontzorgen. Werkprocessen gaan we zo digivriendelijk mogelijk inrichten, waarbij we toegankelijke ondersteuning bieden voor degenen die niet tot de digitale voorhoede behoren.

### **3. Samenwerken om de betekenis**

In toenemende mate ervaren we dat we uitsluitend op eigen kracht onze cliënten en medewerkers niet kunnen bieden wat nodig is. Omgekeerd realiseren we ons dat ontwikkelingen in onze samenleving ook van ons vragen dat we met andere partijen – met andere deskundigheden – samenwerken. Nog steeds beschouwen we het vertrouwen op ons eigen probleemoplossend vermogen als vertrekpunt voor onze omgang met de uitdagingen waar we voor (komen te) staan. Dat gaan we in de komende periode combineren met de inzet om betekenisvol met andere partijen in en om ons werkkerrein samen te werken.

#### 3.1 Onze visie op samenwerking herijken (3.1)

Willen we dat 'samenwerken' meer inhoud krijgt dan een politiek correct hoerawoord, dan zullen we moeten omschrijven wat we daaronder verstaan. Samenwerken gaat om halen en brengen in een wederzijds respectvolle en vruchtbare relatie. We herijken en verbreden daarom onze eerder geformuleerde uitgangspunten voor contracteren in het sociale domein en communiceren daar helder over met collega-aanbieders, bekostigende partijen en instellingen in onze samenleving die voorzien in voor onze cliënten belangrijke voorwaarden om een goed leven te leiden.

#### 3.2 Samenwerken met GGz-partijen (3.2)

Hoewel in een aantal van onze zorgprogramma's het verantwoord en effectief omgaan met complex gedrag al veel aandacht krijgt, merken we in toenemende mate dat onze kennis daarover beperkt is en de handvatten om dat gedrag te beïnvloeden schaars zijn. Pogingen om structureel psychiatrische expertise binnen te halen, bleken niet succesvol. Als Mohammed niet naar de berg kan komen, dan kunnen we de route misschien omdraaien. Samen met collega-aanbieders zoeken we in de komende periode naar paden om die expertise toch soepel op operationeel niveau toegankelijk te maken

### **4. Kennis en expertise die bijdraagt**

Onze zorgprogramma's worden onderhouden op basis van het uitgangspunt van oplossingsgericht werken. Daar komen we een heel eind mee, maar in de praktijk van alledag lopen onze medewerkers in hun interactie met cliënten en cliëntsystemen toch tegen gedrag aan dat bij hen gevoelens van onmacht oproept en waarop we geen passend antwoord hebben. Dat is een vraagstuk dat ook in de komende planperiode onze aandacht verdient.

#### 4.1 Complexe zorg (4.1)

Elk mens is een complex individu. Dat geldt ook voor cliënten. Voor een toenemend aantal van hen

ervaren wij ook hun zorgbehoefte als gecompliceerd. Dat afdoen met het definiëren van de cliënt als complex is niet helpend. En we kunnen evenmin volstaan met het afbakenen van de grenzen van wat wij aankunnen. Tegelijkertijd zien we handelingsverlegenheid bij medewerkers en het gevoel niet toegerust te zijn voor het omgaan met zorgvragen die we als ingewikkeld en gedrag dat we als moeilijk (be)grijpbaar beschouwen. We gaan ons verdiepen in dit vraagstuk met het oog op een betere kwaliteit van de ondersteuning en meer werkplezier van medewerkers.

#### 4.2 Datagedreven verbeteren (4.2)

We beschikken over veel zorginhoudelijke data, maar doen daar als het gaat om het zoeken naar patronen en verbetermogelijkheden die de situatie van de individuele cliënt overstijgen voor ons gevoel weinig mee. Daar moet meer zijn uit te halen. We verkennen of we op dit punt een verbeter slag kunnen maken.

### **5. Slim gebruik van technologie**

Of het de heilige graal is die alle capaciteits- en kwaliteitsproblemen in de ondersteuning van mensen met een beperking zal doen verdampen is maar de vraag. Technologie kan ons echter wel degelijk helpen om de kwaliteit van leven van cliënten een impuls te geven en het werk van medewerkers te verrijken en vergemakkelijken.

#### 5.1 Visie op zorgtechnologie (5.1)

In 2020 schreven we een concept van een visie op zorgtechnologie en hoe die te benutten binnen ons primair proces. Daar maken we een definitieve versie van, die we breed binnen de organisatie op uitvoeringsaspecten gaan bespreken.

#### 5.2 Innovatief experimenteren (5.3)

Er is vanaf 2023 ruimte om een aantal concrete innovaties op basis van gedegen voorstellen in onze organisatie uit te proberen en op hun kosten-batenverhouding te evalueren.

#### 5.3 Digitale ondersteuning (5.4)

Onze corona-ervaringen leerden ons dat we de digitale wereld kunnen inzetten om voor cliënten betekenisvolle ambulante ondersteuning en dito dagbesteding te organiseren. We gaan onderzoeken of we een robuust aanbod voor 'hybride' dagbesteding en ambulante zorg kunnen formuleren.

#### 5.4 Duurzaamheid

Niet alleen vanwege extern opgelegde verplichtingen, maar vooral omdat we ons van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid bewust zijn blijven we actief in het verkleinen van onze ecologische voetafdruk. De gebouwen gaan we optimaliseren met de zogenaamde portefeulleroute kaart CO2 reductie die de sector hanteert. Die kaart geeft per gebouw de verbeteringen aan die we doorvoeren tegelijk met het instandhoudingsonderhoud in de komende jaren. De route kaart wordt gemaakt in 2021/2022. De locaties ondersteunen we om aan de slag te gaan met enkele thema's: gebruik duurzame schoonmaakproducten; bewust energieverbruik; scheiden van afval en koken.

### **6. Optimale facilitering**

In het najaar van 2020 schreven we de Optimaliseringsagenda 2021-2022 (OA) . Die vloeide voort uit de aanbevelingen die in het zogenaamde DEV-rapport over onze besturingspraktijk waren opgenomen: 'het roer hoeft niet om, maar het mag wel wat scherper aan de wind'. De meeste acties die in deze OA zijn opgenomen, hebben we inmiddels uitgevoerd. Twee hoofdpunten resteren nog

en die brengen we in 2022 tot een afronding.

#### 6.1 Slepende kwesties aanpakken (6.2)

Ons verzuim is te hoog en dat betekent ook dat medewerkers niet optimaal inzetbaar zijn. We hebben reeds initiatieven genomen die de kwaliteit van het leiderschap moeten stimuleren, maar in onze benadering van de 'inzetbaarheidsreis' die medewerkers door onze organisatie maken kunnen we ons nog aanzienlijk verbeteren. Ook moeten we nog slagen maken in de optimalisering van de rollen die de P&O-medewerkers vervullen in de ondersteuning van leidinggevend en de oog- en oorfunctie die zij op het gebied van het sociaal beleid vervullen. Voor het aandachtsgebied Leren en Ontwikkelen werken we aan een nieuw leermanagementsysteem, dat ook bedoeld is om de inzetbaarheid in brede zin te faciliteren. Ten slotte maken we het traject af om tot een gezamenlijk (management en B&O-ers) gedragen beeld te komen van de inzet van B&O-expertise en de besluitvorming daarover.

#### 6.2 Het goede gesprek voeren (6.3/2.2)

In onze visie op inzetbaarheid ('inzetbaar zijn en blijven') speelt naast een goed afgestelde antenne van leidinggevend voor factoren die deze inzetbaarheid bedreigen het ontwikkelgesprek een belangrijke rol. In 2022 maken we een nieuwe start met een beleid en een praktijk voor het voeren van dit tweejaarlijkse gesprek. Daarnaast dragen we zorg voor een systeem van dossiervoering dat waar dat nodig is het corrigeren en begeleiden faciliteert van medewerkers die onvoldoende functioneren.

#### **De meetlat**

Hoe weten we nu dat onze acties bijdragen aan een betekenisvolle zorg- en werkwereld? Waaraan meten we ons succes af? Op die vragen hebben we geen eenvoudig antwoord. Veel van wat we graag willen bereiken kun je niet gemakkelijk zien laat staan in maat en getal vatten. Het aantonen van oorzakelijke verbanden is al helemaal een hachelijke zaak. Het is ook maar de vraag of we daar onze energie in moeten steken. We hebben echter wel een aantal graadmeters ontwikkeld, ook al zijn die evenmin 'hard'.

#### Cliëntervaring (1.3)

We houden vast aan cliëntervaringsonderzoek via de methode *Dit vind ik ervan!* We nemen voor lief dat dit geen collectief rapportcijfer oplevert. Soms zullen we voor de druk van externe partijen om dat toch te doen moeten zwichten. Dan zoeken we een pragmatische oplossing. We geloven echter niet in deze vorm van kwantitatief vergelijkend warenonderzoek en in onze optiek bevestigen alle ervaringen die daarmee in de afgelopen jaren in onze branche zijn opgedaan ons gelijk op dit punt.

Waar we wel de waarde van inzien is het gesprek over de kwalitatieve uitkomsten van *Dit vind ik ervan!* Uiteraard op het niveau van de individuele cliënt, als 'richtinggevend' voor de evaluatie en bijstelling van het ondersteuningsplan en het gesprek daarover 'in de driehoek'. Maar ook op het collectieve niveau van de locatie en dan in de driehoek medezeggenschapsorgaan (cliënten en/of vertegenwoordigers), medewerkers en locatiemanager. We verwachten van hen dat zij op basis van deze bespreking en bezinning elk jaar in gezamenlijkheid één verbeterpunt benoemen. Daar monitoren we dan op en als dat is gerealiseerd beschouwen we dat als een prima maatstaf voor het inspelen op de legitieme wensen van cliënten.

#### Tevredenheid van medewerkers

Sinds jaar en dag doen we een beroep op Effectory voor het uitvoeren van medewerkertevredenheidsonderzoek. Qua algemene tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid scoren we consistent boven het gemiddelde. Een belangrijk aandachtspunt is echter ons

achterblijvende resultaat op de dimensie sociale veiligheid. Aspecten die daarbij relevant zijn, zijn de relatie met de cliënt (agressie) en diens verwanten, maar vooral die met het eigen team en de leidinggevende. Het investeren in de kwaliteit van het management via onder meer oplossingsgerichte extern begeleide intervisie zou ook op het gebied van het verbeteren van gevoelens van sociale veiligheid op den duur vruchten moeten afwerpen. Onze ambitie is in dat kader om qua algemene tevredenheid te groeien van de 7,7 die we in 2019 scoorden naar een 8,0 in 2025.

#### Gezonde bedrijfsvoering

Het is gebruikelijk om de financiële gezondheid van een organisatie te benutten als indicator voor een duurzaam gezonde bedrijfsvoering. Op dit gebied bestaan ook normen – zoals die bijvoorbeeld door zorgkantoren en banken in het kader van ‘early warning’ worden gehanteerd - en is veel benchmarkinformatie beschikbaar. Wij streven gedurende de planperiode naar een jaarlijkse resultaatratio van 2 tot 3% en een solvabiliteit hoger dan 30%. Dit impliceert dat we bij een omzet van € 200 mln een jaarrekeningresultaat van € 4 a € 6 mln behalen en dat bij een balanstotaal van € 210 mln het eigen vermogen boven de € 63 mln moet liggen. Hierbij past de kanttekening dat we deze ratio's in de afgelopen jaren steeds (ruim) wisten te realiseren, maar dat de vooruitzichten met betrekking tot onze bekostiging en het kostenniveau (arbeid, ICT en accommodaties) ons gegeven deze geformuleerde ambitie in 2022 voor een forse opgave stellen.

#### **Ten slotte**

Of je de ambities die we in het voorgaande hebben beschreven nu typeert als realistisch, grensverleggend of terughoudend, we beseffen dat we voor het verwezenlijken daarvan anderen nodig hebben. Als medewerkers, managers en bestuurder van de Gemiva-SVG Groep kunnen we samen veel en weten we samen veel. Het vraagt een voortdurende gezamenlijke inspanning en ieders verantwoordelijkheidsbesef om al die kennis, inzichten en ervaringen productief bijeen te brengen. Dat is echter niet voldoende. We hebben de samenwerking en afstemming met cliënten, hun verwanten en vertegenwoordigers en tal van externe partijen nodig om dit meerjarenperspectief tot uitvoering te brengen. Dat is een wederkerig proces, waarin ‘halen’ en ‘brengen’ over en weer in evenwicht moeten zijn. Vanuit dat besef gaan we nu aan de slag!

*Dit meerjarenperspectief 2022-2025 is na advisering door het managementoverleg, de Centrale Medezeggenschaps Raad en de Ondernemingsraad op 6 december door de Raad van Bestuur vastgesteld en op diezelfde datum door de Raad van Toezicht goedgekeurd.*